

Riku Koivusalo

# Liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen Eläkeyhtiö X:n CRM-järjestelmän käyttöönotossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi tradenomitutkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

YLI12S

21.4.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Riku Koivusalo Liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen Eläkeyhtiö X:n CRM -järjestelmän käyttöönotossa 58 sivua + 34 liitettä 21.4.2015
Tutkinto	Ylempi tradenomitutkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty työeläkevakuutusyhtiö X:lle. Tutkimuksen kohde on asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen korjaavien toimenpiteiden jälkeen. Tutkimuksen tekijä on osallistunut kehitystoimenpiteiden mittaamiseen, suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkimuksen alkupisteenä oli liiketoimintatapaus, jossa on kartoitettu tavoiteltavat hyödyt sekä tavoitteet. Näiden avulla onnistumista voitiin seurata ja arvioida. Jos tavoiteltuja hyötyjä ei tavoitettu suoraan, oli tällä tutkimuksella tarkoitus osoittaa tämä sekä ehdottaa ja suorittaa korjaavia toimenpiteitä, joilla hyödyt voidaan saavuttaa. Tutkimuksen avulla CRM- järjestelmästä saatiin paras mahdollinen hyöty ja opinnäytetyöllä oli selkeä hyötyfunktio Eläkeyhtiö X:lle.</p> <p>Eläkeyhtiö X:n uusi CRM järjestelmä otettiin käyttöön lokakuussa 2012. Käyttöönoton jälkeen CRM järjestelmän käyttäjiltä kysyttiin e-lomakkeella mielipiteitä kaksi kertaa vuoden 2013 - 2014 aikana. Kyselyiden ja mittausten tuloksia on verrattu teoreettiseen viitekehykseen ja tästä on tehty johtopäätökset, joiden perusteella on toteutettu kehitystoimenpiteitä.</p> <p>Teorioiksi on valittu yritysmaailmassa hyvin laajasti käytetyt Balanced Scorecard ja Decision support and Business Intelligence Systems. Tuoreempi teoria tulee Samppa Suonien väitöskirjasta The Impact of CRM system development on CRM acceptance. Kehitystoimenpiteet on valittu teorioiden suositusten perusteella sekä työryhmän kokemuksen avulla. Teoriat suosittelevat vahvaa asennemuutosta, prosessien uudistuksia, koulutusta ja palkkioinnin sitomista järjestelmän käyttöön.</p> <p>Tutkimustulokset ovat yleistettävissä muihin finanssialan toimijoihin. Lopputulemana oli parantuneet tulokset kaikilla mittareilla. Teorian mukaan käyttäjäystävällinen CRM hyväksytään ja omaksutaan nopeammin kuin toisenlainen järjestelmä. Tästä seuraa se, että järjestelmä on kannattavampi silloin kun se hyväksytään nopeammin ja sitä käytetään monipuolisemmin. Kun tuloksia verrataan liiketoimintatapaukseen, voimme havaita, että tällä toimintatutkimuksella on ollut vaikutusta CRM -hankkeen onnistumiseen.</p>	
Avainsanat	CRM, sisäinen markkinointi, myynti, käyttäjäystävällinen CRM, Balanced Scorecard

Author Title Number of Pages Date	Riku Koivusalo Introducing a New CRM System – Case Pension Insurance Company X 58 pages + 34 appendice 21.4.2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The target organization of the present thesis was Pension insurance Company X, a company operating in pension insurance business in Finland. The objective of the thesis was to study how Pension insurance Company X's new Customer Relation Management (CRM) system can achieve the set economical goals and to execute the needed modifications within the system. The author of this thesis was a key member of the project team which was responsible for measuring, developing, designing and executing the modifications. The starting point of this thesis was a business case made by Pension insurance Company X where all goals for the CRM system were defined. This also provided the measurements which were used to determine whether the set economical aims were achieved. In case targets were missed, this thesis aimed at providing suggestions for making corrections.</p> <p>The study was carried out as an action research. The new CRM system was first commissioned to users in November 2012. The user queries within this thesis were made in 2013 and in 2014. Between the queries, certain development steps were identified by using the theoretical framework as a guideline and were put to use. The theoretical framework of this thesis consisted of three main theories including popular theories of Balanced Scorecard and Decision support and Business Intelligence Systems. A newer theory was the Impact of CRM System Development on CRM Acceptance. The theories recommended business culture change, designing new processes, education and binding the use of the CRM system and bonus incentive.</p> <p>The main findings of this study can be applied to other companies in finance sector. The final result of this action research is that it has made impact onto the success of this CRM project. When comparing results to Business case indicators, all indicators show a clear positive development, and it can be stated that this research has produced value to the company.</p>	
Keywords	CRM, internal marketing, sales, user-friendly CRM, Balanced scorecard

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työeläkevakuuttaminen	1
1.1.1	Työeläkevakuutusalan kehitys viimeisen 50 vuoden ajalta	1
1.1.2	Työeläkejärjestelmän kehitys	1
1.1.3	Työeläkevakuutusalan kehitys viimeisen 10 vuoden ajalta	2
1.1.4	TyEL syntyi 2007	2
1.1.5	Työeläkevakuuttamisen tulevaisuus seuraavan 10 vuoden aikana	2
1.1.6	Työeläkeuudistus 2017	3
1.2	Työeläkealan toimintaympäristö	3
1.2.1	Työeläkealan toimintalogiikka	3
1.2.2	Työeläkejärjestelmän perusteet	3
1.3	Toimiala analyysi ja Eläkeyhtiö X:n asemointi	5
1.3.1	Makroympäristö	5
1.3.2	Toimialan rakenne	5
1.3.3	Työeläkealalle tulo	6
1.3.4	Työeläkealan toimijat	6
1.3.5	Hajautettu toimeenpano	7
1.3.6	Kolmikanta järjestelmän kehittymisen takuuna	7
1.3.7	Työeläkeala ja EU	8
1.4	Työeläkeyhtiöt	8
1.4.1	Alan sääntely lisääntynyt	8
1.4.2	Eläkeyhtiö X:n kilpailijat	9
1.4.3	Työeläkeyhtiöiden toiminnan rajoitukset	9
1.5	Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Eläkeyhtiö X	10
1.5.1	Organisaation rakenne	10
1.5.2	Eläkeyhtiö X:n uusi organisaatio	11
1.5.3	Eläkeyhtiö X:n strategia	11
1.5.4	Eläkeyhtiö X 2020	11
1.5.5	Eläkeyhtiö X:n kumppanit	12
2	Toimintatutkimuksen aihe, tavoitteet ja menetelmät	12
2.1	Tutkimusongelma ja käytettävät mittarit	12
2.2	Toimintatutkimuksen aikataulu	14
2.3	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	14
2.4	Toimenpiteiden ennakoitujen tulokset ja tulosten tulkinnat	15

2.5	Tehdyt toimenpiteet	15
2.6	Tutkijan osallistuminen toimintatutkimukseen	16
2.7	Eläkeyhtiö X:n asiakkaat ja kerättävät tiedot	17
2.7.1	Eläkeyhtiö X:n asiakkaat	17
2.7.2	CRM ja kerättävät tiedot	17
2.8	Kilpailu asiakkaista	18
2.8.1	Palvelu kilpailutekijänä	19
2.8.2	Miten erottautua toimialalla, jossa hinnat ovat lähes samat ja tuote lähes täysin identtinen?	19
2.8.3	Eläkeyhtiö X:n ydinkilpailuedut	20
2.9	Tiedonhankinta menetelmät ja mittarit	20
2.10	Opinnäytetyön aiheen kiinnostavuus nyt ja tulevaisuudessa	21
2.10.1	Kilpailu asiakkaista	21
2.10.2	Kyungpook National University (KNU)	22
3	Teoreettinen viitekehys	22
3.1	Teoreettinen viitekehys	23
3.2	Kirjallisuuskatsaus	23
3.2.1	Kirjallisten lähteiden luotettavuusjärjestys	24
3.2.2	Helsingin sanomien artikkeli	24
3.2.3	Kauppalehden artikkelit	25
3.2.4	IBM seminaari 15.5.2013	26
3.3	Valinnat teoreettiseen viitekehykseen	26
3.4	Decision Support Systems and Business Intelligence	26
3.5	Balanced Scorecard	29
3.5.1	Balanced Scorecard kaaviot	30
3.6	Sisäinen markkinointi	34
3.6.1	Mitä markkinointi on?	34
3.6.2	Sisäisen markkinoinnin keinot	35
3.6.3	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet	36
3.7	Käyttäjäystävällinen CRM	37
3.7.1	Käyttäjäystävällinen CRM	37
3.8	Suorituskyvyn johtaminen (EPM)	41
4	Kyselytutkimuksen tulokset, tulosten analysointi ja muutosten suorittaminen	41
4.1.1	Eläkeyhtiö X:ssä suoritettiin kaksi kyselytutkimusta	41
4.1.2	Ensimmäinen kyselytutkimuskierros	42
4.1.3	Toinen kyselytutkimuskierros	42
4.2	Kyselytutkimuksen perusteella tehtyjä parannuksia ja muutoksia	42
4.3	Workshopit 29.1.2014 ja 10.2.104.	43

4.4	Henkilöresursointi ja prosessit yksiköiden välillä	44
4.5	Parannusten käyttöön otto 27.9.2014	44
	Seuraavat parannukset otettiin käyttöön 27.9.2014	44
4.6	Workshopissa 19.1.2015 Havaitut parannukset CRM-järjestelmään ja prosesseihin	45
4.7	Havaitut uudet kehityskohteet CRM-järjestelmään ja prosesseihin	46
4.8	Kyselytutkimuksen perusteella toteutettu koulutusohjelma	46
4.9	Kyselytutkimuksen perusteella toteutetut muutokset henkilökohtaisiin tulokortteihin	46
4.10	Kyselytutkimuksen perusteella toteutettu Aarre dashboard määrän lisääminen ja personointi	47
5	Muilla mittareilla todetut tulokset toimintatutkimuksen vaikuttavuudesta	47
5.1	Työeläkeyhtiöiden siirtoliikenne	47
5.2	Työeläkeyhtiöiden uusmyynti	49
5.3	Markkinaosuus	50
5.4	Great Place to Work	50
6	Johtopäätökset tutkimuksen vaikuttavuudesta	51
6.1.1	Tutkimustuloksen sitominen teoriaan	51
	Decision Support Systems and Intelligence	51
	Balanced Scorecard	51
	Sisäinen markkinointi	51
	Käyttäjystävällinen CRM	52
6.2	CRM hankkeen onnistuminen	52
6.2.1	CRM -hankkeen onnistuminen suhteessa liiketoimintatapaukseen	52
6.3	Jatkokehitysideat	54
	<b>Lähteet</b>	56
	<b>Liitteet:</b>	58
	<b>Strategiasta toimintasuunnitelmaan</b>	5
	Liite 1. Arvot 2013	
	Liite 2. Organisaatio 31.4.2014 asti	
	Liite 3. Organisaatio 1.5.2014 alkaen	
	Liite 4. Arvot 1.5.2014 alkaen	
	Liite 5. 2020 suunnitelma	
	Liite 6. Salainen	
	Liite 7. Salainen	
	Liite 8. Addvalue Oy:n tutkimus kilpailu vakuutusasiakkaista kiristyy 13.11.2013	

- Liite 9. Järjestelmien uusiminen tuo hyötyä asiakkaalle ja organisaatiolle
- Liite 10. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen – Hyysalo
- Liite 11. CRM -järjestelmien kehityssuuntia Marketvisio
- Liite 12. Abstract Koivusalo R KNU
- Liite 13. Thesis seminar short version Riku Koivusalo November 2013
- Liite 14. Salainen
- Liite 15. Salainen
- Liite 16. Samppa Suoniemen kyselylomake CRM-järjestelmän tutkimukseen 7.10.2013
- Liite 17. CRM -järjestelmä käyttäytyvyyskyselyn kysymykset 4 12 2013
- Liite 18. CRM- järjestelmä käyttäytyvyyskyselyn kysymykset 1.12.2014
- Liite 19. CRM -järjestelmän kyselyn tulokset 12.12.2013
- Liite 20. CRM -järjestelmä kyselyn tulokset 18.12.2014
- Liite 21. CRM -järjestelmän kyselyn yhteenveto tulokset 2013-2014
- Liite 22. CRM -järjestelmän workshopin tulokset 29.1.2014
- Liite 23. CRM -järjestelmän workshopin tulokset 10.2.2014
- Liite 24. CRM -järjestelmän version liiketoimintatiedote.27.9.2014
- Liite 25. CRM -järjestelmä workshopin tulokset 19.1.2015
- Liite 26. CRM -järjestelmän koulutusta 20.1.2014
- Liite 27. Workshopin perusteella tehdyt kehitystoimenpiteet CRM -järjestelmään
- Liite 28. Tulokortti 2014
- Liite 29. CRM -järjestelmän muutokset 28.3.2014
- Liite 30. TYEL ja YEL uusmyynti 2012
- Liite 31. TYEL ja YEL uusmyynti 2013
- Liite 32. TYEL ja YEL uusmyynti 2014
- Liite 33. Salainen
- Liite 34. Salainen

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö sijoittuu pankki- ja vakuutusosalalle, tarkemmin sanottuna työeläkevakuuttamiseen. Tämä ala on puhtaasti suomalaista ja vain Suomessa tapahtuvaa vakuuttamista. Tutkimuksen kohde on Eläkeyhtiö X:n Aarre nimisen käyttöön otetun asiakkuudenhallintajärjestelmän (Customer Relation Management) liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen. Tarkemmin sanottuna, kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu korjaavien toimenpiteiden jälkeen. Tutkimuksen tekijä on osallistunut itse kehitystoimenpiteiden mittaamiseen, suunnitteluun ja toteutukseen.

### 1.1 Työeläkevakuuttaminen

#### 1.1.1 Työeläkevakuutusalan kehitys viimeisen 50 vuoden ajalta

Työeläkejärjestelmä täytti 50 vuotta vuonna 2012. Sen syntyhistoria juontaa juurensa 1960-luvun alkuun. Työntekijäin eläkelaki tuli eduskunnan käsittelyyn kansanedustajien lakialoitteiden pohjalta vuonna 1961. Lain mukaan työsuhteen tuli kestää vähintään kuusi kuukautta ennen kuin se oikeuttaisi eläketurvaan. Eduskunnan työväenasian valiokunta edellytti hallituksen kuitenkin selvittävän mahdollisuudet eläkejärjestelmän luomiseksi myös niille työaloille, joissa työt yleensä kausiluontoisesti kestävät vuosittain vähemmän kuin kuusi kuukautta. Näitä olivat esimerkiksi rakennus-, metsä- ja uittotyöt sekä satamatyöt. (Tela, 2012.)

#### 1.1.2 Työeläkejärjestelmän kehitys

Lakien säätämisen yhteydessä eduskunta edellytti, että hallitus seuraa eläketurvan kehitystä ja korjaa tilanteen, mikäli se havaitsee joidenkin työntekijäryhmien jäävän eläketurvan ulkopuolelle. Eläketurvaa kehitettiin tulevana vuosina ja vuosikymmeninä tiiviisti. (Tela, 2012.)

Työeläkejärjestelmän ”merkkivuotia” ovat olleet muun muassa seuraavat:

1962 Työntekijäin eläkelaki TEL

1962 Lyhytaikaisissa työsuhteissa olevien työntekijäin eläkelaki LEL

1964 Kunnallisten viranhaltijain ja työntekijäin eläkelaki KVTEL

1966 Kirkon eläkelaki KiEL



1967 Valtion eläkelaki VEL  
1967 Perhe-eläkelaki  
1970 Yrittäjän eläkelaki YEL ja Maatalousyrittäjän eläkelaki MYEL  
1971 Työttömyyseläke  
1975 Tasokorotus: vuotuinen karttuma nostettiin 1 %:sta 1,5 %:iin  
1986 Taiteilijoiden ja eräiden erityisryhmiin kuuluvien eläkelaki TaEL  
1990 Perhe-eläke myös miesleskille, ja leskeneläkkeen eläkevähennys  
1993 Palkansaajien työeläkemaksu  
2003 Kunnallinen eläkelaki KuEL  
2005 Eläkeuudistus  
2007 Työntekijän eläkelaki TyEL (yhdisti TEL:n, LEL:n ja TaEL:n)  
2007 Valtion eläkelaki VaEL  
2007 Työntekijän eläkelaki TyEL  
2009 Apurahansaajien eläketurva (osana MYEL:ä)  
2017 Eläkeuudistus (Muutoksista eläkejärjestelmään sovittiin syksyllä 2014)  
(Tela, 2014.)

#### 1.1.3 Työeläkevakuutusalan kehitys viimeisen 10 vuoden ajalta

Eläkeuudistus tehtiin vuonna 2005. Tuolloin muutettiin eläke-etuuksia. Tämä tarkoittaa, että eläkkeiden määräytymis- ja laskentatapoja muutettiin. Etuuksia karsittiin ja käyttöön otettiin elinaikakerroin. Elinaikakerroin pienentää eläkettä automaattisesti, sitä mukaan kun suomalaisten keskimääräinen elinikä nousee.

#### 1.1.4 TyEL syntyi 2007

Eläkeyhtiö X vastasi vuoteen 2006 asti ainoana eläkeyhtiönä LEL- ja TaEL-eläketurvasta. Sittemmin työeläkelait (LEL, TaEL ja TEL) yhdistettiin ja vanhat eläkelait kumottiin. Vuoden 2007 alusta lähtien on yksityisaloilla ollut vain yksi yhteinen eläkelaki, työntekijän työeläkelaki TyEL. (Eläkeyhtiö X, 2012.)

#### 1.1.5 Työeläkevakuuttamisen tulevaisuus seuraavan 10 vuoden aikana

2000 luvulla työeläkealalla oli suuria muutoksia, kuten edeltävässä kappaleessa kerroin pääpiirteittäin. 2010 luku alkoi varsin stabiilin tuntuksena, ikään kuin tyyntä ennen myrskyä. Vuosi 2012 piti sisällään yleisesti ottaen koko pankki ja vakuutusmaailmassa, niin

suomessa kuin muualla maailmassa, toimintaympäristön muutoksen. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden toimintaa on säännelty tiukemmaksi, esimerkiksi oman pääoman vaatimuksia on nostettu. Tästä syystä yhtiöt ovat tehostaneet toimintaansa sekä etsineet uusia yhteistyökumppaneita.

Yksityisen alan eläkelaitokset kilpailevat keskenään ja niihin sovelletaan lähtökohtaisesti kilpailulainsäädäntöä. Kilpailun tavoitteena on tehostaa toimeenpanoa ja parantaa palveluja sekä sijoitustoiminnan tuottoja. Siten kilpailun tuomat hyödyt koituvat vakuutuksenottajien ja vakuutettujen eduksi. Vakuutusmaksut ja eläke-etuudet sen sijaan määritellään lainsäädännössä. (Tela, 2012.)

#### 1.1.6 Työeläkeuudistus 2017

Eläkeuudistuksesta neuvotelleet työmarkkinoiden keskusjärjestöt EK, KT, SAK ja STTK ovat sopineet työeläketurvaan tehtävistä muutosehdotuksista.

Vuoden 2017 alusta voimaan tulevan eläkeuudistuksen tavoitteena on pidentää työuria ja pienentää julkisen talouden kestävyysvajetta. Tavoitteisiin päästään seuraavilla muutoksilla:

- Eläkeikä nousee asteittain
- Eläkekarttumat yhtenäistyvät
- Uusia tapoja siirtyä eläkkeelle
- Työeläkemaksuista sovittu

(Eläkeuudistus, 2014.)

### 1.2 Työeläkealan toimintaympäristö

#### 1.2.1 Työeläkealan toimintalogiikka

Työeläkeala huolehtii lakisääteisen työeläketurvan toimeenpanosta. Työeläkevakuuttajat hoitavat työeläkevakuutuksia ja sijoittavat kertynyttä eläkevarallisuutta tulevia eläkeitä varten. Tela on työeläkealan edunvalvontajärjestö. (Tela, 2012.) Opinnäytetyöstä on rajattu pois eläketurva.

#### 1.2.2 Työeläkejärjestelmän perusteet

Työeläkevakuutus on osa suomalaista lakisääteistä sosiaaliturvaa. Se on etuusperusteinen, eli eläketurvan sisältö on määritelty lainsäädännössä. Eläkkeiden maksamiseen tarvittavat rahat kerätään suurimmaksi osaksi kunakin vuonna työnantajilta ja palkan-saajilta kerätyillä vakuutusmaksuilla. Osa maksettavista eläkkeistä katetaan sijoitustoiminnan tuotoilla. (Tela, 2013.)

Työeläketurvan toimeenpano on hajautettu. Yksityisen alan toimijat kilpailevat keskenään. Kilpailu keskittyy toiminnan tehokkuuteen ja palveluun sekä sijoitusten tuottoihin. Vakuutusmaksut ja eläke-etuudet määräytyvät hallinnollisin perustein eikä niillä voi kilpailla. (Tela, 2013.)

Työeläkevakuuttajat keräävät vakuutusmaksut ja tiedot työntekijöistä ja yrittäjistä, myöntävät eläkkeet ja maksavat ne. Niiden eläkepääätöksistä voi valittaa muutoksenhakuelimiin: työeläkeasioiden muutoksenhakulautakuntaan ja vakuutusoikeuteen. Opin-näytetyöstä ei käsittele vakuutusmaksujen keräämistä tai valituskäytäntöjä. (Tela, 2013.)

Yhteistyö eri toimeenpanijoiden kesken on saumatonta. Se näkyy esimerkiksi työeläkkeen hakijalle siinä, että hänen täytyy toimittaa vain yksi eläkehakemus sille vakuuttajalle, joka on vakuuttanut hänen työansioitaan eniten työuran lopussa. Tämä vakuuttaja selvittää eläkkeen myöntämisessä tarvittavat tiedot mahdollisilta muilta eläkevakuuttajilta, eli yksittäisen vakuutetun ei tarvitse itse selvittää aiempia eläkekertymiään eri tavoilta. (Tela, 2013.)

Työeläkeala on rahastojensa vuoksi myös varsin suuri sijoittaja ja siten myös finanssialan toimija. Tämä rooli on säännelty. Eläkevarat on tarkoitettu lakisääteisten työeläkkeiden maksamiseen. Ne on siksi sijoitettava tuottavasti ja turvaavasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sijoitusten hajauttamista eri tavoin. Opin-näytetyöstä on rajattu pois sijoitustoiminta. (Tela, 2013.)

Yhtiöille työeläkemaksuista kertyvät varat on tarkoitettu eläketurvan toimeenpanoon ja niitä on lain mukaan hoidettava eläke-etuudet turvaavalla tavalla. Työeläkevakuutusyhtiön toiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa omistajilleen. Siinä se poikkeaa olen-naisesti muista osakeyhtiöistä ja vakuutusyhtiöistä. (Tela, 2013.)

### 1.3 Toimiala analyysi ja Eläkeyhtiö X:n asemointi

#### 1.3.1 Makroympäristö

Eläkeyhtiö X:n toimintaympäristönä ja alueena on Suomi, toimialana työeläke-toimiala. Työeläkealaa sääntelee kaksi lakia, eli toimintaympäristö on hyvin säännelty. Työntekijöiden eläkevakuuttamista koskeva (TYEL) sekä Yrittäjien eläkevakuuttamista koskeva (YEL). Lisäksi työeläkeyhtiöitä säätelevät vakuutusyhtiölaki ja laki työeläkevakuutusyhtiöistä.

#### 1.3.2 Toimialan rakenne

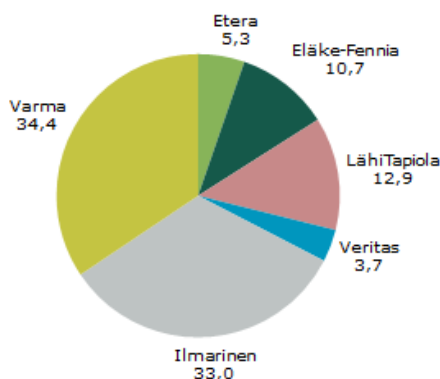
Työeläkealan rakenne ja liiketoimintamallit ovat hyvin rajattuja, mutta toisaalta hyvin laajoja, joka tekee alasta mielenkiintoisen. Suppeaksi toimialan tekee se, että työeläkeyhtiöt saavat harjoittaa vain kahta vakuutus lajia; Työntekijöiden eläkevakuuttamista (TYEL) sekä Yrittäjien eläkevakuuttamista (YEL). Laajaksi toimialan tekee se, että käytännössä kaikki suomalaiset ihmiset ja yritykset kuuluvat toimialaan: Työntekijöinä ja yrittäjinä (maksavat vakuutusmaksuja), eläkeläisinä (saavat eläkettä) ja yritykset sijoitusten kohteina

Toimialan yhteistoimintajärjestönä toimivat Työeläkevakuuttajat TELA sekä Eläketurvakeskus ETK. Työeläkevakuutus on osa suomalaista lakisääteistä sosiaaliturvaa. Se on etuusperusteinen, eli eläketurvan sisältö on määritelty lainsäädännössä. Eläkkeiden maksamiseen tarvittavat rahat kerätään suurimmaksi osaksi kunakin vuonna työnantajilta ja palkansaajilta kerätyillä vakuutusmaksuilla. Osa maksettavista eläkkeistä kate-taan sijoitustoiminnan tuotoilla. Sijoitustoiminnan tuottoja kertyy siitä, että neljäsosa kerättävistä eläkemaksuista rahastoidaan tulevia eläkkeitä varten. Työeläkeyhtiöiden yhteenlaskettu sijoitusvarallisuus on tällä hetkellä noin 172 miljardia euroa. (Tela, 2015.)

Työeläkeyhtiöiden markkinaosuudet ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa.

### Työeläkeyhtiöiden markkinaosuudet v. 2013

Osuus vakuutusmaksutulosta, %



Kuvio 1. (Eläkeyhtiö X, 2014)

#### 1.3.3 Työeläkealalle tulo

Työeläkevakuutusyhtiön perustaminen edellyttää laissa säädettyjen edellytysten täytymistä ja valtioneuvoston toimilupaa. Työeläkevakuutusyhtiöltä vaadittava peruspääoma on vähintään viisi miljoonaa euroa. Työeläkevakuutusyhtiön yhtiöjärjestykselle ja sen muutoksille on saatava Finanssivalvonnan vahvistus. Alalle voi tulla uusia yhtiöitä, mutta yhtiöiden määrä on ollut vuosikymmeniä laskusuunnassa. (Tela, 2013.)

Työeläkevakuutusyhtiötoiminta on avointa myös maan rajojen ulkopuolelta tulevalle kilpailulle, sillä myös ulkomaiset toimijat saavat perustaa työeläkevakuutusyhtiön Suomeen. Tällaisia yhtiötä koskevat samat toimiala- ja toimiluparajoitukset kuin suomalaisenkin perustamia työeläkevakuutusyhtiötä. Toistaiseksi yksikään ulkomainen toimija ei ole kuitenkaan halunnut harjoittaa työeläkevakuutustoimintaa Suomessa. (Tela, 2013.)

#### 1.3.4 Työeläkealan toimijat

Yksityisaloilla työeläketurvan toimeenpanijoita ovat:

- työeläkeyhtiöt
- eläkesäätiöt
- eläkekassat
- erityislaitokset
- Maatalousyrittäjien eläkelaitos
- Merimieseläkekassa

Julkisella sektorilla työeläketurvan toimeenpanija on niin kuntien, valtion kuin seurakuntien osalta Keva. Lisäksi Keva vastaa Kelan toimihenkilöiden eläketurvan toimeenpanosta. Valtiokonttori ja Kirkon keskusrahasto vastaavat kuitenkin valtion ja kirkon eläkkeiden rahoituksesta ja sijoitustoiminnasta. Suomen Pankin toimihenkilöiden eläkeratkaisut valmistellaan Keskinäisessä työeläkevakuutusyhtiössä Varmassa mutta rahoituksesta ja sijoitustoiminnasta vastaa Suomen Pankin eläkelaitos. (Tela, 2013.)

#### 1.3.5 Hajautettu toimeenpano

Suomen työeläkejärjestelmän toimeenpanomalli eroaa muista EU-maista. Suomessa yksityisen sektorin työeläkkeitä hallinnoidaan hajautetusti useissa eri työeläkeyhtiöissä, eläkesäätiöissä sekä – kassoissa, jotka kilpailevat keskenään. Julkisen sektorin eläketurvaa hoidetaan sen omissa työeläkelaitoksissa. Hajautetusta toimeenpanosta on monia hyötyjä: Toimijoiden välinen kilpailu tehostaa toimintaa ja pitää järjestelmän liikekulut alhaisina, vakuutuksenottajien (työnantajat ja yrittäjät) ja vakuutettujen palvelu paranee, palvelut voivat erilaistua erilaisten vakuutuksenottajien tarpeisiin, toimeenpanon riskit hajautuvat – työeläkelaitoksilla on kuitenkin konkurssiyhteisvastuu, sijoitustoiminnan riskit hajautuvat, työeläkelaitosten erilaiset sijoitusstrategiat hyödyttävät myös suomalaisia pääoma-markkinoita. (Tela, 2013.)

#### 1.3.6 Kolmikanta järjestelmän kehittymisen takuuna

Suomalainen työeläketurva katetaan työnantajilta ja palkansaajilta kerättävillä vakuutusmaksuilla. Siihen ei siten käytetä vuosittain kerättäviä verovaroja, toisin kuin monissa muissa EU-maissa. Valtio osallistuu kuitenkin merimieseläkelain mukaisten, yrittäjien ja maatalousyrittäjien eläkkeiden kustantamiseen. (Tela, 2013.)

Työeläketurvan rahoittajilla – työnantajilla ja palkansaajilla – on keskeinen rooli työeläkejärjestelmän kehittämisessä. Työeläketurvan sisältöä ja rahoitusta on järjestelmän alusta saakka kehitetty työmarkkinaosapuolten välisissä neuvotteluissa. Sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee esitykset työeläkelainsäädännön muutoksiksi työmarkkinakeskusjärjestöjen ehdotusten pohjalta. Tällaista valmistelutapaa kutsutaan kolmikan-taiseksi valmisteluksi. Varsinaiset lainsäädäntöpäätökset tekee eduskunta. (Tela, 2013.)

### 1.3.7 Työeläkeala ja EU

EU:n vakuutustoimintaa koskeva sääntely ei ulotu Suomen lakisääteiseen työeläkejärjestelmään. Asiasta on sovittu Suomen liittyessä EU:hun. Siten esimerkiksi vakuutusyhtiöiden vakavaraisuutta koskevia EU-säännöksiä ei sovelleta työeläkeyhtiöihin sellaisenaan, vaan asia on ratkaistu kansallisen lainsäädännön perusteella. (Tela, 2013.)

Poikkeus ei koske muuta EU:n lainsäädäntöä. Siten esimerkiksi EU:n kilpailusäännöt ovat voimassa myös työeläkealalla. Myös yhä useampi sijoitustoimintaan liittyvä lainsäädäntöhanke ulottuu suomalaisiin työeläkelaitoksiin. Kun työeläkeyhtiöt kilpailevat keskenään, täytyy yhtiöiden noudattaa myös EU:n kilpailusääntöjä. Kilpailukeinot eläkeyhtiöillä ovat rajallisia. Tämä korostaa opinnäytetyön aiheena olevan aiheen tärkeyttä. Oikea ja ajan tasalla oleva asiakasta koskeva informaatio on kriittinen kilpailutekijä. (Tela, 2013.)

## 1.4 Työeläkeyhtiöt

### 1.4.1 Alan sääntely lisääntynyt

Finanssitoimijoiden sääntely on tiukentunut huomattavasti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Tiukentuminen on tapahtunut erityisesti EU:n tasolla, koska kriisi nosti esiin vahvan vaatimukset voimistaa sääntelyä ja valvontaa nimenomaan koko EU:n tasolla. Maailman laajuisesti pankki- ja vakuutusalan työntekijöitä on vähennyt sadoillatuhansilla työntekijöillä sekä yhtiöitä on mennyt konkurssiin tai ne ovat liittoutuneet keskenään. Suomessa toiminta on ollut samansuuntaista. Pankit ovat vähentäneet työntekijä määräänsä ja lisäävät automaation astetta, eli palvelut siirtyvät enenevässä määrin internetiin. (Tela, 2013.)

Työeläke on jokaisen suomalaisen kannalta merkittävä ja kiinnostava asia. Työeläkeyhtiöt ovat suomen suurimpia sijoittajia, sijoitus varallisuus on tällä hetkellä yli 172 miljardia euroa. Seuraavien 2-5 vuoden aikana on ratkaistava myös koko suomen kansantalouden kannalta mittavia asioita.

Jotta työeläkkeitä voidaan maksaa, tulee työn tekemisen suomessa olla kannattavaa. Suomessa työikäisten määrä vähenee jatkuvasti seuraavat 20 vuotta. Eläkejärjestelmän kannalta eläkkeelle jäädään nykyään liian aikaisin, keskimäärin 60-vuotiaana.

Monesta harhaluulosta huolimatta suuret ikäluokat eivät ole maksaneet eläkkeitään. Eläkejärjestelmä on osittain rahastoiva ja noin 1/3 eläkkeistä rahastoidaan. 2/3 tulee suoraan työtätekevien maksamina suorituksina. Tämän takia on erittäin tärkeää, että suomeen investoidaan ja täällä tehdään työtä. Muutoin myös eläkeläisten eläkkeet ovat vaarassa.

Työeläke tulee myös 10 vuoden päästä olemaan hyvin keskeisessä asemassa suomalaisten elämässä. Jotta eläkkeitä voidaan maksaa myös jatkossa, tulee työeläkealan sijoituksien tuottaa reaalisesti 4,5% vuodessa keskiarvoisesti, jotta sovitut eläkkeet voidaan maksaa. Maailman taloudellinen aktiviteetti on siirtymässä Aasiaan yhä enenevässä määrin. Tästä johtuen myös suurin osa työ-eläkesijoituksista siirtyy Aasian markkinoille tai markkinoille jossa tuottoa saadaan.

#### 1.4.2 Eläkeyhtiö X:n kilpailijat

Eläkeyhtiö X:n kilpailijoita ovat muut työeläkeyhtiöt (5 kpl, mm. Varma ja Ilmarinen), eläkesäätiöt (15 kpl, kuten esimerkiksi Yleisradion eläkesäätiö) ja eläkekassat (7 kpl, eläkekassa Verso). Itse työeläkejärjestelmä on luotu 1960-luvun alussa. Työeläkejärjestelmä on työnantajajärjestöjen (Elinkeinoelämä EK), työntekijäjärjestöjen (SAK) sekä valtion yhteistyöntulos, eli kolmikantasopimus. Vuoden 2013 aikana tapahtui työeläke-markkinoilla yksi suurimpia muutoksia vuosikymmeneen, sillä kaksi kilpailijaa yhdistyi keskinäiseksi eläkevakuutusyhtiö Eloksi. (Eläke-Tapiola ja Eläke-Fennia). Uusi yhtiö aloitti toimintansa 1.1.2014 alkaen.

#### 1.4.3 Työeläkeyhtiöiden toiminnan rajoitukset

Työeläkeyhtiöt toimivat lain nojalla, Työntekijän eläkelain (TYEL) sekä Yrittäjien eläkelain (YEL) nojalla. Nämä lait kieltävät yhtiöitä harjoittamasta muuta vakuutus- ja pankki toimintaa. Työeläkeyhtiöille toimiluvan myöntää Valtioneuvosto. Kaikki Suomessa toimivat työeläkeyhtiöt ovat suomalaisia. Periaatteessa on mahdollista, että ulkomaalainen yhtiö tulisi suomen markkinoille, mutta tämä on käytännössä erittäin epätodennäköistä. Suomen liittyessä EU:hun vuonna 1995 yksi suuri neuvottelukysymys oli työeläkejärjestelmä ja sen toiminnan takaaminen Suomessa. Asia on kirjattu Suomen liittymissopimuksessa EU:hun.



Työeläkeyhtiöiden toimintaympäristö on hyvin rajattu, eli Suomi. Mutta täälläkin tehokkuutta kasvatetaan. Kilpailu alalla on toiminut ainakin siinä suhteessa, että yhdistyvät työeläkeyhtiöt (Eläke-Fennia ja Eläke-Tapiola) ovat hävinneet markkinaosuutta jo useana vuotena peräjäälkeen.

### 1.5 Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Eläkeyhtiö X

Opinnäytetyössäni käsittelen omaa työnantajaani Keskinäistä eläkevakuutusyhtiö Eläkeyhtiö X:ä (Eläkeyhtiö X). Yrityksen toimialana on työeläkevakuuttaminen.

#### 1.5.1 Organisaation rakenne

Toimialalla kilpailijoiden toimintatapa selkeästi erilainen kuin Eläkeyhtiö X:n. Eläkeyhtiö X on itsenäinen toimia. Asiakkuuden hoito on yrityksen omissa käsissä. Kilpailijat ovat ulkoistaneet suurimman osan asiakkuuden hoidosta saman finanssiryhmän toimijoille. Tämä toimintatapa on kustannustehokasta, mutta se pitää sisällään riskejä. Nämä riskit liittyvät siihen jos asiakkuuden hoito ei ole menestyksestä ja/tai asiakkuuden hoitavaa yritystä joudutaan vaihtamaan. Tällöin ulkoistanut yhtiö ei välttämättä pysty kontrolloimaan tilannetta. Hyvänä esimerkkinä tästä on toimialalla juuri toteutunut laaja uudelleen järjestely Tapiolan, Lähivakuutuksen ja Fennian kesken.

Eläkeyhtiö X on keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö, joka huolehtii yksityisten toimialojen työntekijöiden (TYEL) ja yrittäjien (YEL) eläketurvasta ja edistää työhyvinvointia. Eläkeyhtiö X:n asiakkaita ovat suomessa toimivat yritykset, yhteisöt, yrittäjät ja kotitaloudet. Julkisella sektorilla eläkevakuuttamisesta vastaavat kuntasektorilla Kuntien eläkevakuutus (Keva) sekä Suomen valtion osalta Valtionkonttori.

Päätösvaltaa keskinäisessä yhtiössä käyttävät yhtiön osakkaat: vakuutuksenottajat, vakuutetut ja takuuosuuden omistajat. Ylin päätösvalta on yhtiökokouksella. Eläkeyhtiö X:n toimielimiä ovat hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja.

Eläkeyhtiö X:n toimintaympäristönä on koko Suomi ja periaatteessa kaikki työnantajat, kotitaloudet ja yrittäjät ovat joko potentiaalisia asiakkaita tai asiakkaita. Eläkeyhtiö X:n yhteistyökumppaneita ovat monet toimijat: pankit, vahinkovakuutusyhtiöt, henkivakuutusyhtiöt, sijoitusmarkkinoilla toimivat yritykset maailmanlaajuisesti sekä erilaiset järjestöt.

Eläkeyhtiö X:n organisaatio rakentuu arvojen varaan. Eläkeyhtiö X:n arvot olivat seuraavia vuoteen 31.4.2014 asti. Katso tarkemmin liitteestä 1. (Eetteri, 2014)

Tämä toimintamalli on ollut Eläkeyhtiö X:ssa muuttumaton vuodesta 2005 lähtien. Päättöksenteko on matriisiorganisaatiossa jaoteltu ja madallettu. Eläkeyhtiö X:n organisaatio 30.4.2015 asti. Katso tarkemmin liitteestä 2. (Eetteri, 2014)

#### 1.5.2 Eläkeyhtiö X:n uusi organisaatio

Eläkeyhtiö X:n uusi organisaatio 1.5.2015 alkaen on rakennettu käyttäen hyväksi uusitujen järjestelmien, kuten CRM, tuomat mahdollisuudet. Toinen huomion arvoinen seikka, joka on vaikuttanut organisaation rakenteeseen, on uudet yhteistyökumppanit, jotka ovat aloittaneet toimintansa vuoden 2014 puolivälissä. Katso tarkemmin liitteestä 3. (Eetteri, 2014)

Eläkeyhtiö X:n arvot 1.5.2015 alkaen ovat seuraavat:

Katso tarkemmin liitteestä 4. (Eetteri, 2014)

#### 1.5.3 Eläkeyhtiö X:n strategia

Eläkeyhtiö X:n strategia vahvistetaan aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Nykyinen strategiakausi on 2013–2015. Strategia tarkastellaan ja tarvittaessa suunnataan uudestaan joka vuosi. Eläkeyhtiö X:n strategiatyöhön osallistuu koko organisaatio ja jokaisen työtehtävät johdetaan siitä. Itse osallistuin Eläkeyhtiö X:n strategian jalkautukseen henkilöstölle vuosina 2009–2011 toimiessani asiakaspäällikkönä ja strategian jalkautus työryhmän jäsenenä.

Eläkeyhtiö X:n strategia päivitettiin vuoden 2014 aikana. Uusi strategia ulottuu 2020 vuoteen asti.

#### 1.5.4 Eläkeyhtiö X 2020

Keväällä 2014 lanseeratulla Eläkeyhtiö X 2020 – ohjelma tähtää kilpailukykyiseen Eläkeyhtiö X:n. Kehittämisen painopisteet ovat:

- 360 asteen asiakastuntemus

- Markkinaosuuden kasvu (hoitokustannustuotto)
  - Kustannustehokkuus ja hoitokulusuhteen parantaminen
  - Yhteiset tavoitteet ja yhteistyö
  - Vakavaraisuus korkeammalle tasolle
- (Eetteri, 2015.)

Katso tarkemmin liitteestä 5. (Eetteri, 2014)

#### 1.5.5 Eläkeyhtiö X:n kumppanit

Eläkeyhtiö X:llä on strategisina yhteistyökumppaneina Danske Bank, Vakuutusyhtiö Fennia ja Vakuutusyhtiö Pohjantähti. CRM-järjestelmään tehtäviä muutoksia ja prosesseihin tehtäviä muutoksia on ollut välttämätöntä tehdä. Näitä muutoksia on tehty ensimmäisen ja toisen kyselykerran välillä. Katso tarkat kehitys toimet kappaleesta 4.

## 2 Toimintatutkimuksen aihe, tavoitteet ja menetelmät

### 2.1 Tutkimusongelma ja käytettävät mittarit

Toimintatutkimus on syklistä tutkimustoimintaa, se eroaa perinteisestä tutkimuksesta juuri syklisyyden vuoksi. Lisäksi toimintatutkimuksessa tutkija itse osallistuu muutoksen aikaansaamiseen aktiivisesti tutkimuksen teon aikana. Ylemmän ammattikorkeakoulun oppinnäytetyön muoto on aina toimintatutkimus, joten myös tämä tutkimus on toimintatutkimus.

Toimintatutkimuksen aihe on liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen Eläkeyhtiö X:n CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Järjestelmä oli otettu käyttöön jo ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Aihe pohjautuu asiasta tehtyyn liiketoiminta tapaukseen. Tämä on tutkimuksen alkupisteenä. Liiketoiminta tapauksessa on kartoitettu tavoiteltavat hyödyt sekä tavoitteet on kirjattu, jonka avulla onnistumista voidaan seurata ja arvioida. Jos tavoiteltuja hyötyjä ei tavoiteta suoraan, on tällä tutkimuksella tarkoitus osoittaa tämä ja ehdottaa toimenpiteitä, joilla hyödyt voidaan saavuttaa. Liiketoiminta tapauksessa asetettuja ylätasoon tavoitteita ovat:

Maksutulon kasvattaminen

Asiakastyön tehokkuuden lisääminen

Asiakaspalvelun laadun parantaminen

Asiakastietopääoman kasvattaminen Eläkeyhtiö X:n

Katso tarkemmin liitteestä 6. (Eetteri, 2014)

Tässä toimintatutkimuksessa on käytetty sekä määrällisiä menetelmiä että laadullisia menetelmiä. Eläkeyhtiö X:n kehittämishanketta varten on olemassa luotettavat mittarit myynnin kehitystä varten sekä asiakaspysyvyyttä varten. Laadullisia menetelmiä käytettiin muun muassa haastatteluiden muodossa sekä käytettävyysskyselynä organisaation eritasoilta kysyttynä kahteen otteeseen. Tutkija toimi itse myynnin ja asiakkuudenhoidon prosesseissa. Tämä tutkimus kosketti koko organisaatiota ja fokus on vahvasti asiakaslähtöinen. Opinnäytetyö pitää sisällään tarkat määritelmät ja rajaukset toimintaympäristöstä, kilpailijoista, toimialueesta, tiedon määrästä ja laadusta.

Työeläkealalla vakuutusten ja asiakkaiden siirtojen, myyntien ja fuusioiden seuraaminen on helppoa. Koko ala raportoi samalla tavalla kattojärjestölle. Raportointi tapahtuu kvartaali- ja vuositasolla. Key performance Indicators (KPI) mittareita yhtiöiden välisessä kilpailussa ovat vakuutusten kappalemäärät, vakuutusmaksutulo, uusien vakuutuksien määrä ja siirtyvien vakuutuksien määrä. Näitä mitataan kerran vuosineljänneksen aikana sekä vuositasolla. Tässä tutkimuksessa käytetään vuositasolla tapahtuvaa vertailua sekä vakuutusten kappalemääristä vertailua. Tämä mittaustapa on ollut käytössä alalla jo vuosikymmeniä ja on ehdottoman luotettava, sillä kaikki alan toimijat ovat siinä mukana. Lisäksi kyseessä on nollasummapeli, eli kun vakuutus siirtyy joltakin yhtiöltä pois, on se jollekin yhtiölle plussaa. Nämä ovat opinnäytetyön kohdalla tärkeitä mittareita. Katso tarkemmin kappaleesta 2.1.

Yleensä vakuutusyhtiöiden vakuutusjärjestelmät uusitaan noin 15–20 vuoden välein (Haastattelu Eläkeyhtiö X:n toimitusjohtaja 1.10.2012) ja CRM järjestelmät 5-10 vuoden välein. Eläkeyhtiö X:ssa nämä molemmat on uusittu samaan aikaan. Tämä tuo paljon mahdollisuuksia tehostaa toimintaa automaatiolla, jalostaa tietoa käyttökelpoisempaan muotoon sekä lisätä asiakkuuden pysyvyyttä ja lisätä myyntiä. Eläkeyhtiö X:lla oli entinen asiakkuudenhallintajärjestelmä käytössä noin 7 vuoden ajan. Vuonna 2011 Eläkeyhtiö X:ssa tehtiin päätös uusida kaikki yrityksen tietojärjestelmät seuraavan 5 vuoden aikana. Tämä tutkimus keskittyy vain asiakashallintajärjestelmän (CRM) uudistamiseen ja siihen liittyviin prosesseihin. Suurin vaikuttava tekijä järjestelmäkokonaisuuden uu-

simiseen oli entisen vakuutusjärjestelmän käyttöiän loppuminen. Entinen järjestelmä oli ollut käytössä 1980-luvun alusta alkaen ja tietojärjestelmät ovat kehittyneet ja kehittyvät edelleen kovaa vauhtia.

Eläkeyhtiö X:n uudelle CRM -järjestelmälle asetettuja vaatimuksia olivat: asiakaspysyvyyden lisääminen ja myynnin lisääminen kustannustehokkaasti. Jos näin ei tapahdu täytyy myyntijohdon reagoida nopeasti, jotta suunta saadaan käännettyä. Kun seuranta on systemaattista ja monipuolista voitiin perusteltuja muutoksia toimintatapoihin ja järjestelmään tehdä. Tällä tavoin CRM -järjestelmästä, saatiin paras mahdollinen hyöty ja opinnäytetyöllä oli selkeä hyötyfunktio Eläkeyhtiö X:lle.

## 2.2 Toimintatutkimuksen aikataulu

Eläkeyhtiö X:n uusi CRM järjestelmä (Aarre) otettiin käyttöön lokakuussa 2012. Käytönoton jälkeen marraskuussa 2013 tehtiin ensimmäinen kyselykierros käyttäjille. Yhtenä mittarina käytettävän asiakaspidon ensimmäinen luotettava mittauspiste asiakaspidon suhteen oli 31.12.2012. Viimeinen mittauspiste oli 31.12.2014. Eli tilastoja on kahden vuoden ajalta. Mittauspisteitä on aina kolmen kuukauden välein, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutoksia vuositasolla. CRM järjestelmän käyttäjiltä kysyttiin e-lomakkeella mielipiteitä Aarteesta 2 kertaa vuoden 2013 - 2014 aikana. Kyselyiden välillä oli tasan vuosi.

## 2.3 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

### Teoriavalinnat

- Teorioiksi on valittu yritysmaailmassa hyvin laajasti käytetyt Balanced Scorecard ja Decision support and Business Intelligence Systems. Nämä ovat myös yleisimmät teoriat ja myös tutkijan mielestä oikeat valinnat tutkimukseen. Tuoreempi teoria tulee Samppa Suoniemen väitöskirjasta The Impact of CRM system development on CRM acceptance. Tämä tuo ajan tasalla olevan teorian tutkimuksen käyttöön. ICT-alalla kehitys on nopeatahtista, joten tutkijan mielestä tämä tuo erinomaisen lisän tutkimukseen. Vanhempia tutkimuksia tältä alalta ei ole hyödynnetty, edellä mainitun nopean kehityksen johdosta.

## Mittarit

- Millä perusteella valitut mittarit ovat luotettavia? Työeläkeala on käytännössä suljettu. Kaikki toimijat alalla on tiedossa ja käytössä ollut seuranta ja mittarointi on ollut käytössä useita vuosikymmeniä. Mittaaminen on suoritettu usean vuoden ajalla. Kyselytutkimuksen kyselykertojen välillä on ollut vuosi. Tämä varmisti sen, että käyttäjämielipide on luotettavaa, kun mittausten välillä on ollut riittävästi aikaa. (reliabiliteetti). Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty Great Place to Work tutkimusta, joka on suoritettu vuosina 2012 ja 2014. Tutkimukseen on näin saatu myös toisen tutkimuksen tuoma lisänäkemys. Luotettavaa (valideetti) verrokkitietoa (verifiointi) on saatu kahden vuoden ajalta mittareista asiakaspysyvyydestä ja myynnistä

## Toimenpiteet

- Toimenpiteet on valittu teorioiden suositusten perusteella sekä työryhmän kokemuksen avulla. Teoriat suosittavat vahvaa asennemuutosta, prosessien uudistuksia, koulutusta ja palkkioinnin sitomista järjestelmän käyttöön.

### 2.4 Toimenpiteiden ennakoidut tulokset ja tulosten tulkinnat

Toimenpiteillä ennakoidaan saavutettavan asennemuutoksen aikaansaaminen järjestelmää kohtaan. Järjestelmä koetaan arvokkaaksi ja sitä halutaan käyttää. Kaikki myyntiraportointi ja seuranta onnistuvat järjestelmän avulla. Itse järjestelmää saadaan kehitettyä helppokäyttöisemmäksi. Palkkiointi ohjaa järjestelmän käyttäjien toimintaa oikeaan suuntaan. Asiakas pysyvyys ja myynti kasvavat, koska asiakastieto ja palvelu ovat paremmalla tasolla.

### 2.5 Tehdyt toimenpiteet

Ensimmäinen kyselykierros tehtiin e-lomakkeella marras-joulukuun vaihteessa 2013. Kyselytutkimuksen toinen kierros toteutettiin marras-joulukuussa 2014. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet myyntijohto, asiakaspäälliköt ja muut Aarre- järjestelmän käyttäjät. Asiakaspysyvyyttä on mitattu alalla vakiintuneilla mittareilla (Työeläkeyhtiöiden siirtotilastot Telasta) kerran vuodessa, tutkimuksen tekoaikana yhteensä 3

kertaa. Myyntiä mitataan kappaleina ja euroina kerran vuositason (Eläkeyhtiö X:n omat tilastot) yhteensä 2 vuotena.

Kyselyiden ja mittausten tuloksia on verrattu teoreettiseen viitekehykseen ja tästä on tehty perustellut johtopäätökset, joiden perusteella on toteutettu kehitystoimenpiteitä. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ainakin finanssialan toimijoihin Suomessa ja mahdollisesti maailmalla. Toimintatutkimuksella on liiketaloudellisesti merkittävää arvoa Eläkeyhtiö X:lle. Yritykselle on hyvin tärkeää että uusia investointeja (työkaluja) osataan käyttää organisaatiossa hyödyksi.

GPTW tutkimus on tehty ensimmäisen kerran vuonna 2012 ja uudestaan vuoden 2014 aikana, tästä on saatu vertailutietoa työtehon lisääntymisestä sekä työtyytyväisyyden lisääntymisestä.

## 2.6 Tutkijan osallistuminen toimintatutkimukseen

Toimintatutkimuksessa tutkija itse osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja pyrkii saamaan aikaan muutoksia ja/tai vaikutuksia, joita voidaan mitata ja havainnoida.

Tutkimuksen tekijä on osallistunut tutkimukseen seuraavilla tavoilla:

Sisäisen markkinoinnin keinoin

Esimerkiksi esitelmä onnistuneesta myyntitapauksesta hyödyntäen CRM-järjestelmää Eläkeyhtiö X:n myyntipäivillä 23–24.10.2013. Paikalla koko myyntiorganisaatio eli noin 70 henkilöä. Katso tarkemmin liitteestä 7.

Osallistumalla CRM-järjestelmän jatkokehitykseen työryhmän jäsenenä

Esimerkkinä 3.10.2013 asennettu päivitys CRM järjestelmään. Päivityksessä tuotiin esille kriittisiä avainhenkilö päivityksiä olemassa oleville asiakkaille sekä potentiaalisille asiakkaille.

Tekemällä itse myynti- ja asiakkuudenhallintatöitä

Osallistuin aktiivisesti joka työpäivä tutkimukseen suoraan oman työnkuvani kautta. Toimin Eläkeyhtiö X:ssä on asiakaspäällikkönä. Hoitovastuullani on noin 80 keskisuurta yritystä Etelä-Suomesta. Lisäksi työhön kuuluu uusien asiakkaiden hankinta. Toinen puoli työstäni on hoitaa operatiivinen vastuu yhdestä strategisesta yhteistyökumppanista. Molemmista tehtävissä avainasemassa on CRM-järjestelmä. Uusi CRM-järjestelmä vaatii organisaatiolta muutosta. Uusia prosesseja sekä toimintatapoja pitää kehittää, jotta suunnitellut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tähän on toimintatutkimus oli oiva väline. Edustin eri rooleja tässä tutkimuksessa; CRM-käyttäjä, myyjä, kehittäjä, operatiivinen vastuuhenkilö ja tutkija.

## 2.7 Eläkeyhtiö X:n asiakkaat ja kerättävät tiedot

### 2.7.1 Eläkeyhtiö X:n asiakkaat

Eläkeyhtiö X:n asiakkaat muodostuvat yrityksistä sekä yrittäjistä sekä näiden yritysten työntekijöistä ja eläkeläisistä. Eläkeyhtiö X:lla on, laskutavasta riippuen, noin 17 500 yritysasiakasta sekä noin 6400 yrittäjäasiakasta, eli henkilöasiakasta. Eläkeyhtiö X:ssä on vakuutettuna noin 206 000 työntekijää ja eläkettä Eläkeyhtiö X maksaa noin 147 166 henkilölle. (Eläkeyhtiö X:n asiakasrekisteri 5.9.2013)

### 2.7.2 CRM ja kerättävät tiedot

Eläkeyhtiö X kerää ja säilyttää jatkuvasti valtavan määrän tietoa. Tietoa hyödynnetään monessa tilanteessa ja prosessissa. Tässä opinnäytetyössä olen keskittynyt käsittelemään vain yritysasiakkaista kerättävään tietoon (yrityksistä ja yrittäjistä). Näitä tietoja kerätään moneen eri järjestelmään ja monella eri tavalla. Kaikki tiedot yhdistetään masterdata järjestelmään, Aarteeseen. Aarre on Microsoft Dynamics CRM-järjestelmä, jota on muokattu Eläkeyhtiö X:n käyttöön. Suurin osa kerättävästä tiedosta on salassa pidettävää tietoa, joten tämä asettaa tiedon keräämiselle, varastoinnille ja hyödyntämiselle selkeitä rajoja.

Finanssialalla tuotteet ovat aina aineettomia, niitä ei voi katsoa tai kosketella. Tällöin tieto ja tiedonhallinta sekä tiedon analysointi nousevat lähes ainoaksi kilpailutekijäksi. Hinnalla voi yleensä kilpailla finanssialalla, mutta työeläkealalla hinta on lähes sama kaikille asiakkaille tarjoajasta riippumatta. Tämä rajoittaa huomattavasti kilpailukeinoja, mutta toisaalta kannustaa kehittämään sallittuihin kilpailukeinoihin uusia innovaatioita.



Sallittuja kilpailukeinoja työeläkealalla ovat asiakaspalvelun laatu ja nopeus, työhyvinvointitoiminta sekä asiakashyvitykset.

Työhyvinvointi toiminnalla tarkoitetaan yksittäisiin yrityksiin kohdistettuja toimenpiteitä joiden tarkoituksena on pitää yrityksen työntekijät työkykyisinä eläkeikään saakka. Osaavasta ja hyvästä työntekijästä kilpaillaan myös eri yritysten kesken, joten hyvin suunniteltu ja toteutettu työhyvinvointitoiminta auttaa pitämään kiinni osaavasta työvoimasta. Asiakashyvitys on yritykselle annettava alennus vakuutusmaksuihin. Asiakashyvityksen muodostumiseen vaikuttavat: eläkeyhtiön sijoitusten tuotto, eläkeyhtiön toiminnan tehokkuus, asiakasyrityksen palkkasumman koko sekä asiakassuhteen pituus.

Tiedon hallinnassa tärkeässä asemassa on nykyään tiedonhallintaan ja analysointia varten kehitetyt tietojärjestelmät. Tällaisia järjestelmiä kutsutaan yleisesti Customer relationship management (CRM) järjestelmiksi. Sales force automation (SFA) automaatio, koostuen kontaktista ja vinkin johtamisesta, olivat finanssialalla ensimmäisiä teorioita ja järjestelmiä joita alalla höydynnettiin. Bottom-UP CRM strategia tai Top-Down CRM strategia ovat yleensä käytettyjä lähestymistapoja CRM strategiaa valittaessa. Eläkeyhtiö X:n toimintaympäristöön sopii paremmin Bottom-Up CRM strategia. Perusteluina tähän näkökulmaan on myynnin ja asiakkuuden hoidon monimutkaisuus. Näin myös muualla maailmalla on toimittu, eli katsottu asiakasnäkökulma parhaaksi toimintatavaksi (Best practices). Kun yrityksen myyntitapahtuma on yksikertaisempi, soveltuu Top-Down CRM strategia paremmin toteutettavaksi.

Eläkeyhtiö X:ssä on valittu CRM-strategiaksi Bottom-UP strategia (vuonna 2011) sekä CRM järjestelmäksi Microsoft dynamics(2012). Taustalla CRM-strategian valinnassa on vahvasti vaikuttanut Eläkeyhtiö X:n liiketoimintastrategia, joka korostaa asiakasnäkökulmaa.

## 2.8 Kilpailu asiakkaista

Työeläkealla kilpailu on kovaa. Työeläke on periaatteessa sama tuote kaikilla toimijoilla. Eroja saadaan aikaan lähinnä toimivalla palvelulla. Tässä elimellistä osaa näyttelee oikea ja ajan tasalla oleva tieto. Kun tieto on aina oikeaa ja nopeasti saavutettavissa on mahdollista tuottaa myös hyvää palvelua. Tämän uskotaan lisäävän asiakaspysyvyyttä. Samaa toimintaperiaatetta hyödynnetään myös myynnissä uusille asiakkaille. Eläkeyh-

tiö X tavoittelee jatkuvasti kasvua nopeammin kuin markkinat. Katso tarkemmin liitteestä 8 ja 9. (Eetteri, 2014)

### 2.8.1 Palvelu kilpailutekijänä

Nykypäivänä ihmiset matkustavat paljon niin työaikanaan kuin vapaa-ajallaan. Kun palvelut ovat saavutettavissa 24/7 ympäri maailmaa, salatulla ja tallennetulla tavalla on tämä myös asiakkaan etu. Yritysten näkökulmasta tämä on myös kustannustehokasta sekä tuottaa helposti tallennettavat tiedot siitä mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Tämä alentaa yritysten kustannuksia virhe- tai väärinkäytöstilanteissa.

Vahinko- ja henkivakuutusyhtiöissä tapahtuu vastaavaa keskittymistä suurempiin toimijoihin, kuten työeläkealalla Eläke-Fennian ja Eläke-Tapiolan fuusio. IF-vakuutusyhtiö osti Tryg-vahinkovakuutusyhtiön liiketoiminnat Suomessa (2012), Lähivakuutus vakuutusyhtiö yhdistyi Vahinko Tapiolan kanssa (2012). Uskon vahvasti että yhdistymisiä tapahtuu lähitulevaisuudessa lisää. Selkeä suunta vakuutus- ja pankkialalla on verkkoasioinnin lisääntyminen. Myös henkilökohtaiset tapaamiset viedään verkkopohjaisiksi. Suomessa tällaisen palvelun on ottanut käyttöön Danske Bank. Katso tarkemmin liitteestä 10 (Hyysalo, 2013) ja 11 (Hytinen, 2013).

### 2.8.2 Miten erottautua toimialalla, jossa hinnat ovat lähes samat ja tuote lähes täysin identtinen?

Tärkeimpiä erottautumiskeinoja ovat palvelut, keskittyminen ydinosaamiseen ja tarkoituksenmukainen erottautuminen kilpailijoista. Eläkeyhtiö X:n toimintatapa on erilainen kuin kilpailijoilla. Eläkeyhtiö X:llä on asiakkuuksien hoitomalli jokaisessa asiakaskokoluokassa sekä aktiivinen myyntiorganisaatio. Pääosa kilpailijoista ei hoida asiakkaitaan lainkaan suoraan, sillä he ovat ulkoistaneet asiakkuuden hoidon ja myynnin yhteistyökumppaneilleen. Muut erottautumiskeinot liittyvät vakuutusmaksujen maksamistapoihin sekä reaaliaikaisuuteen. Historiallisista syistä johtuen Eläkeyhtiö X on aina toiminut reaaliaikaisesti. Eläkeyhtiö X nautti monopolista historiansa ensimmäiset neljävuosikymmentä. Avoimeen kilpailuun Eläkeyhtiö X siirtyi vuonna 2007.

Toimialalla on kaksi tapaa maksaa vakuutusmaksut, vuosi-ilmoitusperusteisesti tai kuukausi-ilmoitusperusteisesti. Yksinkertaistaen sanottuna kuukausittainen maksu on aina ajan tasalla ja vuosittainen maksu on arvio maksuista.

### 2.8.3 Eläkeyhtiö X:n ydinkilpailuedut

Ydinkilpailuetuna Eläkeyhtiö X:lla on kuukausitekniikalla toteutetun maksun lopullisuus, eli varmuus siitä että maksut ovat heti oikein sisältäen korkoutuksen tuomat vaikutukset sekä asiakashyvitysten tuomat alennukset. Lisäksi tällöin yrityksen kirjanpito on hieman helpompaa, kun tilinpäätökseen ei tarvitse tehdä varauksia. Seikka, mikä tukee tätä pysyvää kilpailuetua, on vakuutusyhtiöiden tietojärjestelmien monimutkaisuus sekä uusimisesta aiheutuvat kustannukset.

Yleisesti vakuutusjärjestelmä uusitaan 15–20 vuoden välein. Tällä hetkellä Eläkeyhtiö X on ainoa yhtiö, jolla on edellä mainittu kuukausitekniikka järjestelmä. Toinen pysyvää kilpailuetua vahvistava tekijä on se, että Eläkeyhtiö X uusi tietojärjestelmänsä ainoana yhtiönä toimialalla lähivuosien aikana. Tietojärjestelmän uusiminen kestää yleensä noin 5 vuotta työeläke alalla. Nämä toimivat luonnollisina esteinä. (Natural Barriers) alalle ja alalla toimijoille merkittävinä hidasteina (Entry Barriers).

## 2.9 Tiedonhankinta menetelmät ja mittarit

Tutkimuksen teossa on hyödynnetty monia tiedonhankintakeinoja ja tietolähteitä. Tutkimuksessa on haastateltu kehittäjiä (ict-päälliköitä), käyttäjiä (asiakaspäälliköitä) ja johtoa (myyntijohtajia). CRM-järjestelmän käyttäjiltä on kysytty kahteen otteeseen e-lomakkeella mielipiteitä järjestelmän ja prosessien toimivuudesta. Vaikutuksia asiakkaiden pysyvyyteen sekä myyntiin on seurattu luotettavilla mittareilla TELA:n siirtotilastoilla kuvio 2, Eläkeyhtiö X:n omilla tilastoilla sekä asiakastyytyväisyystutkimuksella. Tutkimusta varten on kerätty lukuisia tuoreita artikkeleita CRM-järjestelmistä.

Finanssialan tietojärjestelmissä on tapahtunut vauhdikasta kehitystä viime vuosina, kuten myös muissa tietojärjestelmissä. Tästä johtuen yli viisi vuotta vanhaa tietoa on käytetty harkiten.

Tutkimuksessa on myös mitattu ja tutkittu toiminnan tehostumisen tavoitetta. Mittareina tässä on käytetty liiketoimintatapauksessa määriteltyjä mittareita (liite 6.). Nämä mittarit ovat: työajansäästäminen ja työtyytyväisyys. Molemmat tulokset on saatu selville hyödyntämällä Great Place to work tutkimusta (GPTW). Ensimmäinen tutkimuskierron teh-

tiin vuoden 2012 keväällä, ennen uuden CRM järjestelmän käyttöönottoa. Tutkimuksen toinen kierros tehtiin syksyllä 2014. Katso tutkimustuloksista tarkemmin kappaleesta 4.

#### ELÄKEVAKUUTUSYHTIÖIDEN SIIRTOLIIKE 2012

Siirtoja eläkeyhtiöistä toiseen on mahdollista tehdä neljä kertaa vuodessa.

Siirtoajankohdat ovat: 1/1, 1/4, 1/7 ja 1/10.

Oheisena eläkevakuutusyhtiöiltä saadut ennakkotiedot vuoden 2012 aikana uusissa eläkeyhtiöissä alkavista vakuutuksista:

	TyEL-MAKSUTULO t€	TyEL-VAKUUTUKSET KPL	YEL-VAKUUTUKSET KPL
	vuosi 2012	vuosi 2012	vuosi 2012
ELÄKE-FENNIA	-8 840	-165	-111
ELÄKE-TAPIOLA	-37 336	-117	903
ELÄKE-VERITAS	-4 341	-89	-294
ILMARINEN	44 527	1 332	1 124
PENSIONS-ALANDIA	49	4	10
VARMA	3 245	-432	-1 245
ETERA	2 697	-533	-387

Kuvio 2. (Tela, 2012).

## 2.10 Opinnäytetyön aiheen kiinnostavuus nyt ja tulevaisuudessa

### 2.10.1 Kilpailu asiakkaista

Työeläkealla kilpailu on kovaa. Työeläke on periaatteessa sama tuote kaikilla toimioilla. Eroja saadaan lähinnä toimivalla palvelulla. Tässä suurta osaa näyttelee oikea ja ajan tasalla oleva tieto. Kun asiakastieto on aina oikeaa ja nopeasti saavutettavissa on mahdollista tuottaa myös hyvää palvelua. Tämän pitäisi lisätä asiakaspysyvyyttä. Samaa toimintaperiaatetta hyödynnetään myös myynnissä uusille asiakkaille. Eläkeyhtiö X tavoittelee kasvua nopeammin kuin markkinat. Tähän yhtenä, tosin pienenä, menestystekijänä on vaikuttamassa CRM-järjestelmä ja tämä tutkimus. Tästä syystä uskon että tutkimus kiinnostaa myös tulevaisuudessa yrityksiä.

Finanssitoimijoiden sääntely on tiukentunut huomattavasti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Tiukentuminen on tapahtunut erityisesti EU:n tasolla, koska kriisi nosti esiin vahvan vaatimukset voimistaa sääntelyä ja valvontaa nimenomaan koko EU:n tasolla. Maailman laajuisesti pankki- ja vakuutusalan työntekijöitä on vähennetty sadoillatuhansilla työntekijöillä sekä yhtiöitä on mennyt konkurssiin tai ne ovat liittoutuneet keske-

nään. Suomessa toiminta on ollut samansuuntaista. Pankit ovat vähentäneet työntekijämääräänsä ja lisäävät automaation astetta, eli palvelut siirtyvät enenevässä määrin internetiin. (Tela, 2013.) Eläkeyhtiö X:n toiminnan tehokkuuteen vaikuttaa automaation aste ja ajantasaisen ja oikean tiedon saatavuus. Tähän vaikuttaa myös omalta osaltaan CRM-järjestelmä ja tämä tutkimus.

Työeläkeyhtiöiden toimintaympäristö on hyvin rajattu, eli Suomi. Mutta täälläkin tehokkuutta kasvatetaan. Kilpailu alalla on toiminut ainakin siinä suhteessa, että yhdistyvät työeläkeyhtiöt (Eläke-Fennia ja Eläke-Tapiola) ovat hävinneet markkinaosuutta jo monta vuotta peräjälkeen. Tähän uskon myös vaikuttaneen yhtiöiden toimintatapa sekä asiakkuuden hoidon ulkoistaminen. Ajantasainen ja oikea tieto asiakastieto on yritykselle arvokasta omaisuutta.

#### 2.10.2 Kyungpook National University (KNU)

Tätä toimintatutkimusta on esitelty Etelä-Koreassa Daegun kaupungissa sijaitsevassa Kyungpook National Universityssä marraskuussa 2013 järjestetyssä seminaarissa. Tästä seminaarista tuli muutama hyvä näkökulma tutkimuksen tekoa varten. Seminaariin osallistuvat professorit toivat esiin lähinnä perinteiseen tutkimusmalliin liittyviä huomioita, kuten esimerkiksi lisää vertailukohtia. Tämä oli hyvä asia, koska jouduin avaamaan toimintatutkimuksen mallia läsnäolijoille. Tämä entisestään vahvisti omia valintoja tutkimuksen suhteen. Toinen asia, jota korostettiin, oli vinkki määritellä termit mahdollisimman tarkasti ja käyttää hyväksi jo aiemmin muotoiluja termejä. Kolmas asia joka nousi esiin, oli, että kyselyyn laitettavista kysymyksistä ei saa muodostaa liian johdattelevia. Uskon että tällä pienellä lisällä tutkimus on myös tulevaisuudessa kiinnostava, koska mukana on kansainvälinen elementti.

Katso tarkemmin liitteestä 12 ja 13.

### 3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö vaatii teoreettisen viitekehysten. Viitekehys on tärkeää rakentaa huolellisella tutustumisella tutkittavan ongelman kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksessa on kiinnitetty huomiota myös tiedonlähteiden luotettavuuteen ja tuoreuteen.

### 3.1 Teoreettinen viitekehys

Tiedon rakentumisen ajattelumalli tarkoittaa sitä, että kaikki tieteellinen osaaminen rakentuu aina edeltävien tiedon ja osaamisen harteille. Tätä on myös sanottu seisomiseksi jättiläisen harteilla. Jotta tutkimus on perusteiltaan hyvä, on kannattavaa etsiä aina ensimmäinen tiedon esittäjä. Tämä lisää tämän tutkimuksen tieteellistä uskottavuutta ja arvoa. Tässä tutkimuksessa on noudatettu tätä periaatetta soveltuvilta osin. Toimintatapana on ollut alkuperäisen idean etsiminen, kunnia viitteitä käyttäen oikealle henkilölle sekä tiedon soveltaminen omaan tutkimukseen. Jotkin perustavanlaatuiset tutkimukset ovat vuosisatojen takaa ja jotkin ovat aivan tuoreita. Kun puhutaan tiedon rakentumisesta tietotekniikan hyödyntämisessä, on itse ala hyvin nuori ja kehitys nopeaa. Tästä syystä monet tutkimukset ja artikkelit tässä tutkimuksessa ovat tuoreita.

Asiakastiedonhallinta järjestelmien alalla kehitys on ollut huomattavan nopeaa viime vuosina. Tästä johtuen kirjallisuuskatsauksessa ei ole syytä mennä vuosikymmenien taakse.

Eläkeyhtiö X:ssä kaikkea toimintaa ohjaa panos/tuotto ajattelu, eli Porterin nelikenttä. Investoinnit tehdään, jos idea vaikuttaa kannattavalta rahan ja ajankäytön suhteen. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys oli asiakastietokilpailuetuna ja sen hyödyntäminen Eläkeyhtiö X:ssä. Tarkemmin määriteltynä, tuottiko toiminta uusiin järjestelmiin sijoitetut työaika- ja raharesurssit toivottuja lopputuloksia. Näitä lopputuloksia ovat myynnin lisääntyminen ja asiakaspysyvyyden lisääntyminen.

### 3.2 Kirjallisuuskatsaus

Finanssialalla, jolla Eläkeyhtiö X toimii, on kehitys ollut viime vuosina valtavan nopeaa. Uudet tietojärjestelmät nostavat jatkuvasti automaation tasoa. Finanssikriisi on myös vaikuttanut pankkien ja vakuutusyhtiöiden toimintamahdollisuuksiin valtavasti. Nämä kaksi seikkaa vaikuttivat siihen, että tutkimukset, kirjoitukset ja artikkelit ennen vuotta 2008 koskevat erilaista aikakautta (Finanssikriisi 2008). Tutkimuksen lähdeaineistona on käytetty pääosin materiaalia, joka on julkaistu viimeisten viiden vuoden aikana. Materiaalia löytyy tästä tiukasta rajauksesta huolimatta todella runsaasti. Myös suomalaista materiaalia on löydettävissä. Yhtenä tärkeänä lähteenä on ollut tuore väitöskirja Turun yliopistosta, jonka aiheena on suomalaiset CRM-projektit (The Impact of CRM

system development on CRM acceptance 2013) tekijänä Turun yliopiston tutkija Samppa Suoniemi. (Suoniemi, 2013.)

Vanhempia lähdeoteoksia ovat Kaplan & Nortonin The Balanced Scorecard, Decision support and Business Intelligence Systems (Kaplan & Norton, 1992.) ja Michael Porterin SWOT-analyysi teoria.

Tarkempi lähdeluettelo löytyy lähteistä. Katso tarkemmin lähteet.

### 3.2.1 Kirjallisten lähteiden luotettavuusjärjestys

Karkeasti jaoteltuna kirjalliset lähteet voi laittaa luotettavuus järjestykseen. Tämä järjestys on:

- Kirjat
- Ammatillisten ja tieteellisten lehtien artikkelit
- Konferenssijulkaisut
- Tutkimusraportit
- Arkistot, tietokannat
- Julkiset tilastot
- Yritysten vuosikertomukset
- Organisaatioiden sisäiset tietokannat
- Sanomalehdet
- Filmit, videot, tv- ja radio-ohjelmat
- Internet (suurta vaihtelua eri sivustojen luotettavuuden välillä)

Suurin osa tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä tulee maailmalta. Suomessa tehtyjä tutkimuksia aiheesta löytyy rajallisemmin. Tärkeässä osassa ovat myös eri artikkelit, kuten esimerkiksi Kauppalehden artikkelit. Tätä artikkelien vahvaa panosta selittää alan nopea ja voimakas muuttuminen. Tutkimustasoiset julkaisut ovat hitaampia valmistumaan ja saattavat valmistuessaan pitää sisällään jo vanhentunutta tietoa.

### 3.2.2 Helsingin sanomien artikkeli

Helsingin sanomien artikkelissa ”Finanssiyhtiöt ottavat haltuunsa asiakkaan arjen” kirjoittaja Finanssialan keskusliiton varatoimitusjohtaja Esko Kivisaari kertoo, että pankki- ja vakuutusala pyrkii takaisin kohti henkilökohtaista asiakaspalvelua. Jotta paluu onnis-

tuu, vaatii tämä organisaatiolta hyvin toimivia tietojärjestelmiä, sillä aineeton liiketoiminta siirtyy internetiin ja asiakas kokoaa siellä haluamansa palvelut. Uudet palvelukanavat tarjoavat Kivisaaren mukaan myös pienille pankeille ja vakuutusyhtiöille mahdollisuuden yllättää isommat kilpailijansa. Finanssialan arvoketjua tutkineen Pekka Puustisen mukaan edessä on voimakas siirtyminen vallitsevasta tuote- ja yrityskeskeisyydestä palvelu- ja asiakaskeksisyyteen. Tämä tarkoittaa asiakkaan arjen ymmärtämistä kokonaisuutena. (Kivisaari, 2013)

### 3.2.3 Kauppalehden artikkelit

Kauppalehden artikkelissa 26.10.2013 ”Vakuutusyhtiöt lirissä – Google vie taas potin” käsitellään vakuutuslalla olevaa murrosta. Näkökulma on siinä, että vakuutusten myynti siirtyy verkkoon ja tämä voi samalla aiheuttaa suuriakin muutoksia vakuutusalan voimasuhteisiin. Kaikki vakuutusyhtiöt suunnittelevat vahvoja investointeja ICT-puolelle. (Kauppalehti, 2013).

Kauppalehden artikkelissa 31.10.2013 ”Vain asiakkaat ovat strategian lähde” käsitellään sitä, mistä menestyvä organisaatio voi johtaa strategiansa. Artikkelin sanoma on lyhyesti se, että vain kuuntelemalla asiakasta yritys voi menestyä pitkällä tähtäimellä. (Kurvinen, 2013)

Kauppalehden mukana olevassa mainoksessa kerrotaan siitä, että OP-Pohjola on valinnut CRM -ratkaisuksi Microsoft Dynamics CRM. Tämä on hyvä vertailutieto siitä, että muutkin alan toimijat ovat valinneet saman järjestelmän. (Jänönen, 2013)

Kauppalehdessä julkaistu lukijan kirjoitus ”Asiakasuskollisuuden vaaliminen on nousussa”. Artikkelissa Jukka Hyttinen SN4mobile Oy:n toimitusjohtaja toteaa ”Kun asiakaskokemuksen seuranta ja siitä palkitseminen asetetaan samalle viivalle kustannustehokkuuden kanssa, myös asiakasuskollisuus kasvaa. Näitä oppeja soveltamalla yrityksillä on hyvät edellytykset pitää asiakkaansa globaalista kilpailusta huolimatta”. Tällä tavalla organisaatio keskittyy oikeisiin asioihin, koska keskimäärin 80 % yritysten liikevaihdosta tulee olemassa olevasta asiakkaista. (Hyttinen, 2013)

Kauppalehden artikkelissa ”puhutaan, mutta ei tiedetä” Celkee Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Vättö toteaa seuraavasti ”yllättävintä tutkimuksen tuloksissa on, että hankkeis-



sa edetään, vaikka ymmärretään jo, etteivät osaamisresurssit riitä hankkeen onnistuneeseen toteuttamiseen. Vättö jatkaa ”Liian usein hankitaan paljon turhaa, usein rautaa ja softaa on 40 prosenttia liikaa. Kannattaisi hankkia vähemmän ja parempaa ja kouluttaa paremmin ihmiset käyttämään järjestelmiä.” (Lampi, 2013)

#### 3.2.4 IBM seminaari 15.5.2013

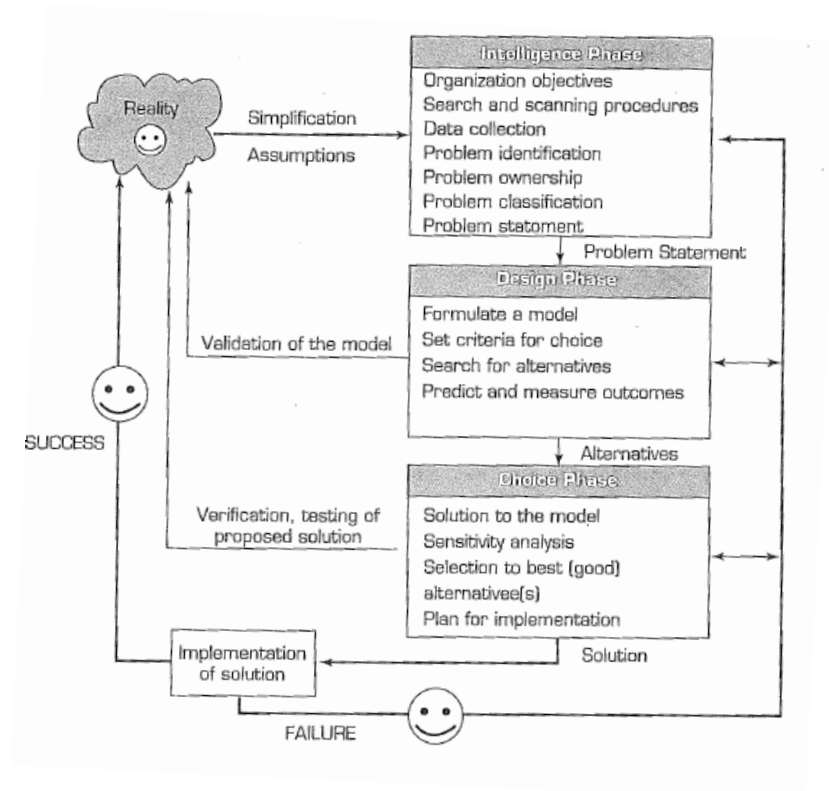
Tutkija osallistui IBM seminaariin 15.5.2014 joka pidettiin Finlandia talossa. Seminaarin aiheena olivat CRM -järjestelmät sekä niiden hyödyntäminen. Seminaarin pääviesti oli se, että asiakaslähtöisellä strategialla yrityksellä on parempi mahdollisuus menestyä ja CRM -järjestelmällä on tässä todella tärkeä rooli, joka mahdollistaa tämän menestymisen mahdollisuuden. Helppokäyttöisyys on henkilöstön näkökulmasta korostuneessa merkityksessä. Tämä taas vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen. Eli organisaation kannalta on tärkeää saada henkilöstö hyödyntämään järjestelmää mahdollisimman nopeasti ja laajasti. Tämä taas vaatii paljon koulutusta ja prosessien hiomista. Tietoa on paljon ja sitä pitäisi pystyä analysoimaan mahdollisimman nopeasti ja tarkasti Katso tarkemmin liitteistä 10 (Hyysalo, 2013) ja 11 (Hytinen, 2013)

### 3.3 Valinnat teoreettiseen viitekehykseen

Teoreettinen viitekehys tarkoittaa alan kirjallisuudesta löydettyjen teorioiden tai mallien kokonaisuutta, joka jäsentää ja ratkaisee tutkimuksen ongelmaa. Perustellut valinnat viitekehykseksi määrittävät ja rajaavat tutkittavaa ongelmaa. Kun tutkimuksen perustukset on kunnolla tehty, antaa se vahvan pohjan suorittaa tutkimus loppuun asti toivottuun aikataulussa.

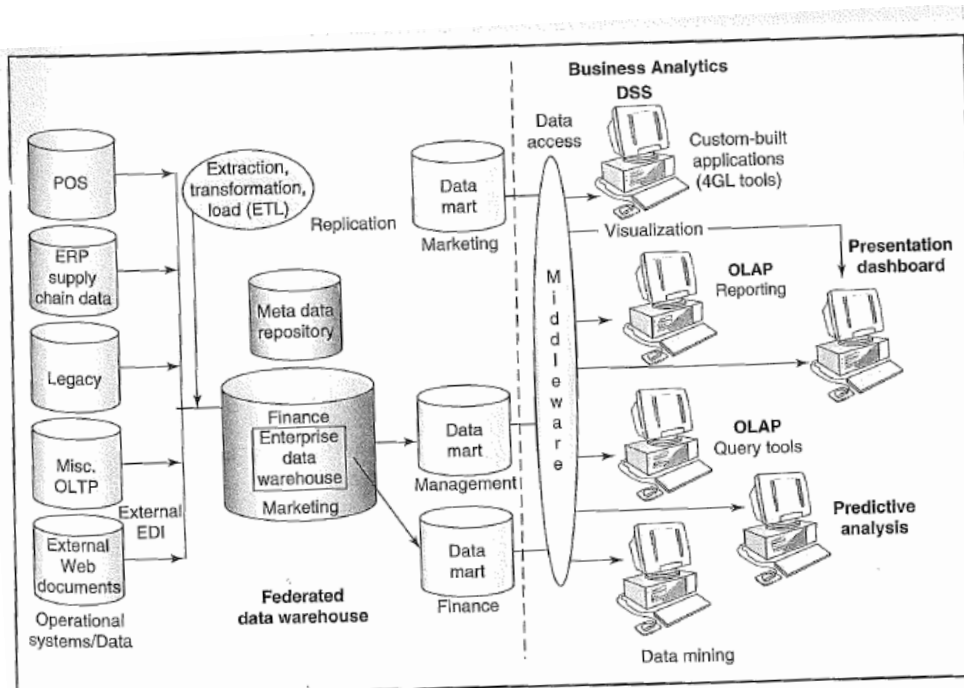
### 3.4 Decision Support Systems and Business Intelligence

Alan perusteoksessa Decision Support Systems and Intelligence (Turban, 2006) käsitellään hyvin laajasti tietojärjestelmiä ja tiedonhallinta tapoja ja prosesseja. Tutkimukseen on valittu soveltuvat osat. Alla olevassa kuviossa 3. kuvataan hyvin prosessi jolla tietojärjestelmiä kehitetään. Kehitysprosessi on jatkuvaa ja siinä kuvataan hyvin myös epäonnistumisen mahdollisuus. (Turban, 2006.)



Kuvio 3. (Turban, 2006, sivu 54.)

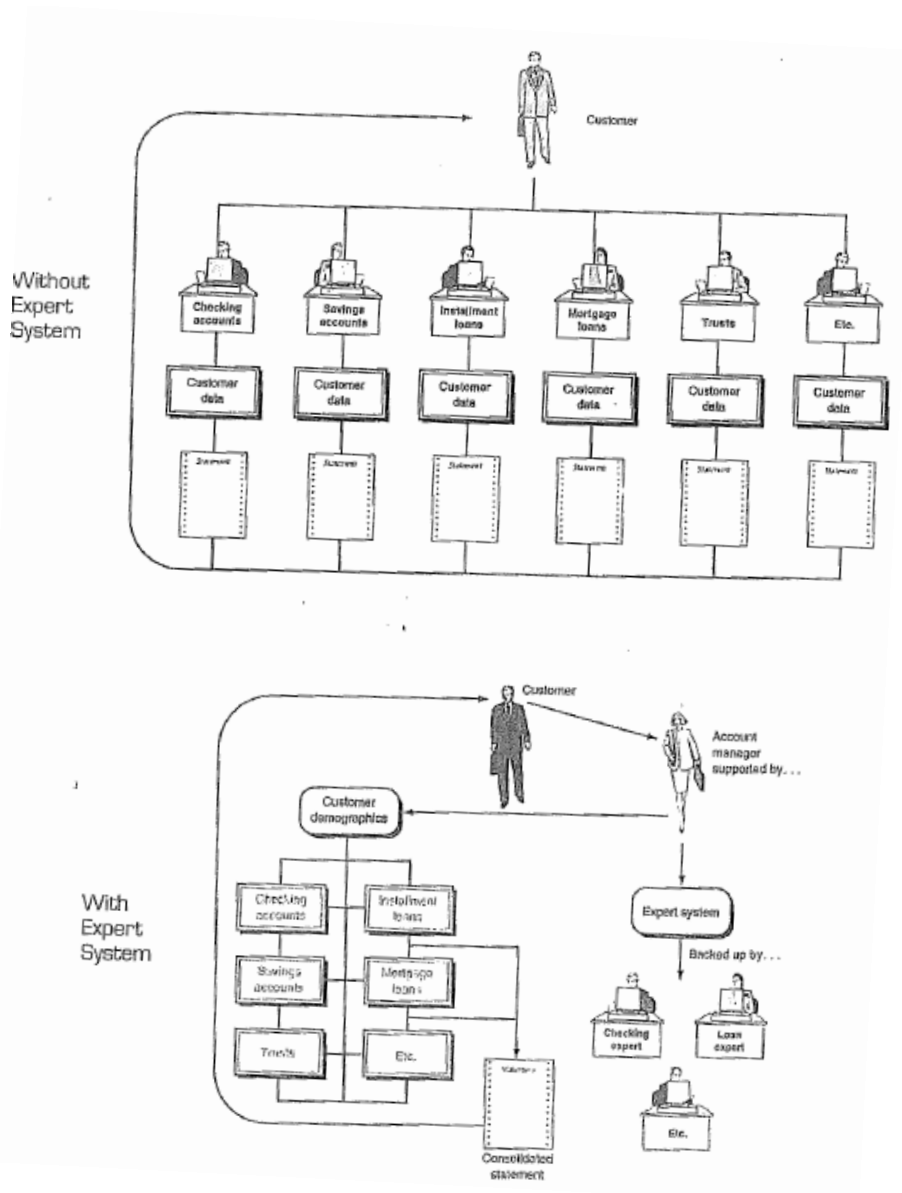
Alla olevassa kuviossa 4. On perusratkaisu yrityksen ICT-arkkitehtuurista. Tätä arkkitehtuuria on verrattu Eläkeyhtiö X:n arkkitehtuuriin, perusrakenne on hyvin samankaltainen. Katso tarkemmin liitteestä 15. (Eetteri, 2014)



Drawn by E. Turban

Kuvio 4. (Turban, 2006, sivu 201.)

Alla olevassa kuviossa 5. kuvataan hyvin se mitä uudet tietojärjestelmät mahdollistavat. Kun yhtiön vuosikymmeniä vanhat tietojärjestelmät korvataan uusilla, tämä mahdollistaa tehokkuuden lisäämisen.



Kuvio 5. (Turban, 2006, sivu 729.)

### 3.5 Balanced Scorecard

Kaplan ja Norton esittelivät Balanced Scorecard menetelmänsä 1990-luvulla. Siitä lähtien se on toiminut yritysmaailmassa vahvana tapana ohjata yritysten toimintaa johtamisen näkökulmasta. Eläkeyhtiö X:n toiminnan ohjaamisessa käytetään Balanced Scorecardia sovelletusti. Esimerkiksi myyntiorganisaation tulokortit on rakennettu uuden CRM-järjestelmän myötä.

Eläkeyhtiö X:n sovelletut Balanced Scorecard tavoitteet:

### Talous

Mitä taloudellisia tavoitteita Eläkeyhtiö X:n tulee saavuttaa?

### Asiakas

Mitä Eläkeyhtiö X:n on erityisesti tehtävä, jotta Eläkeyhtiö X säilyttää ja kasvattaa valittuja asiakasryhmiä/asiakkuuksia?

Miten Eläkeyhtiö X kehittää asiakkuusportfoliota?

### Toiminta

Miten Eläkeyhtiö X:n tulee toimia, jotta Eläkeyhtiö X on kustannustehokas ja asiakaslähtöinen, ja että Eläkeyhtiö X kehittyy vision edellyttämällä tavalla?

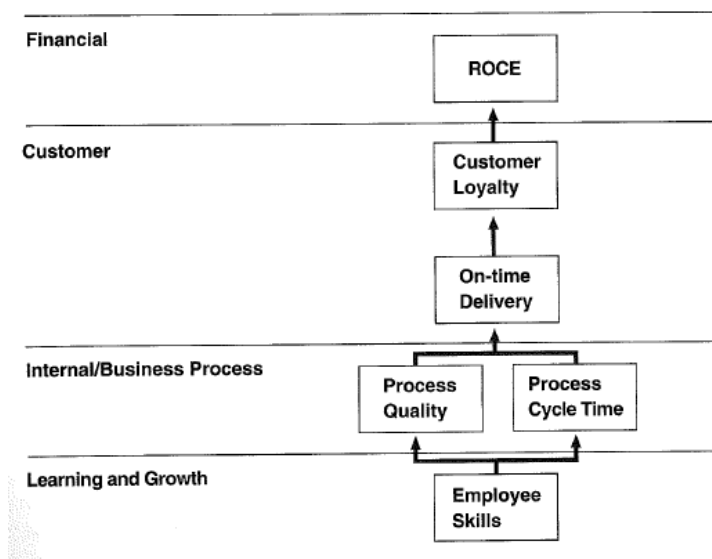
### Osaaminen/henkilöstö

Mitä Eläkeyhtiö X:n henkilöstön tulee osata ja miten kehittyä, jotta Eläkeyhtiö X toimii asiakaskeskeisesti?

Miten varmistamme työtyytyväisyyden?

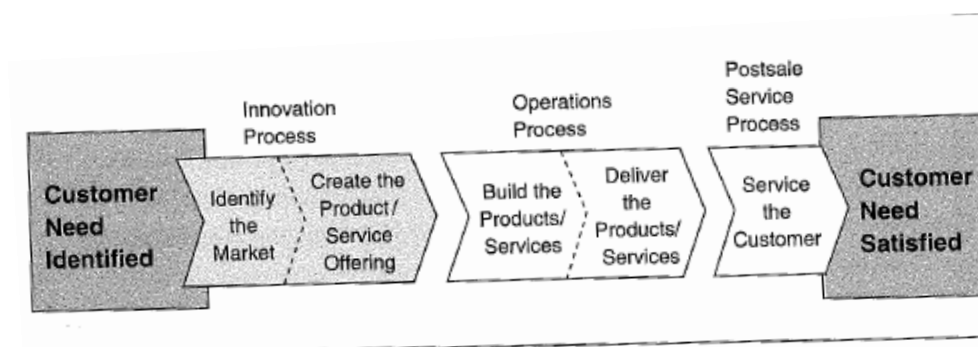
#### 3.5.1 Balanced Scorecard kaaviot

Alan perusteoksessa Balanced Scorecard käsitellään hyvin laajasti toiminnanohjausjärjestelmiä. Tähän tutkimukseen on valittu soveltuvat osat. Alla olevassa kuviossa 6. on kuvattu ajatusmalli siitä miten tulokortti ohjaa toimintaa organisaatiossa. (ROCE= Sijoitetun pääoman tuotto prosentti)



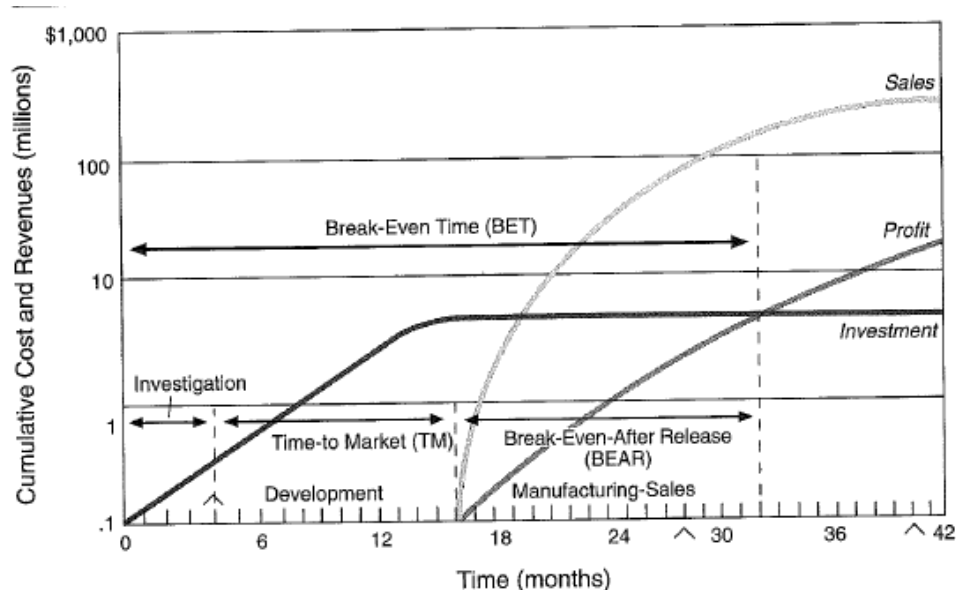
Kuvio 6. (Kaplan & Norton 1992, sivu 31.)

Alla olevassa kuviossa 7. on kuvattu innovaatio prosessi, jota tarvitaan asiakassuuntautuneessa organisaatiossa. Eläkeyhtiö X on asiakas suuntautunut organisaatio.



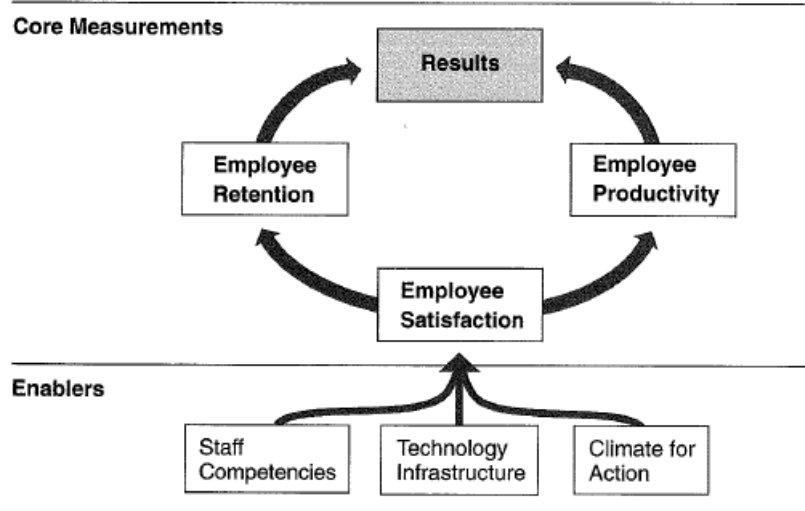
Kuvio 7. (Kaplan & Norton 1992, sivu 98.)

Alla olevassa kuviossa 8. on kuvattu tapa jolla voi mitata investoinnin tuottavuutta, milloin panos on tuottanut itsensä takaisin. Eläkeyhtiö X:ssä kaikki investoinnit harkitaan panos/tuotto suhde ajattelun kautta.



Kuvio 8. (Kaplan & Norton 1992, sivu 103.)

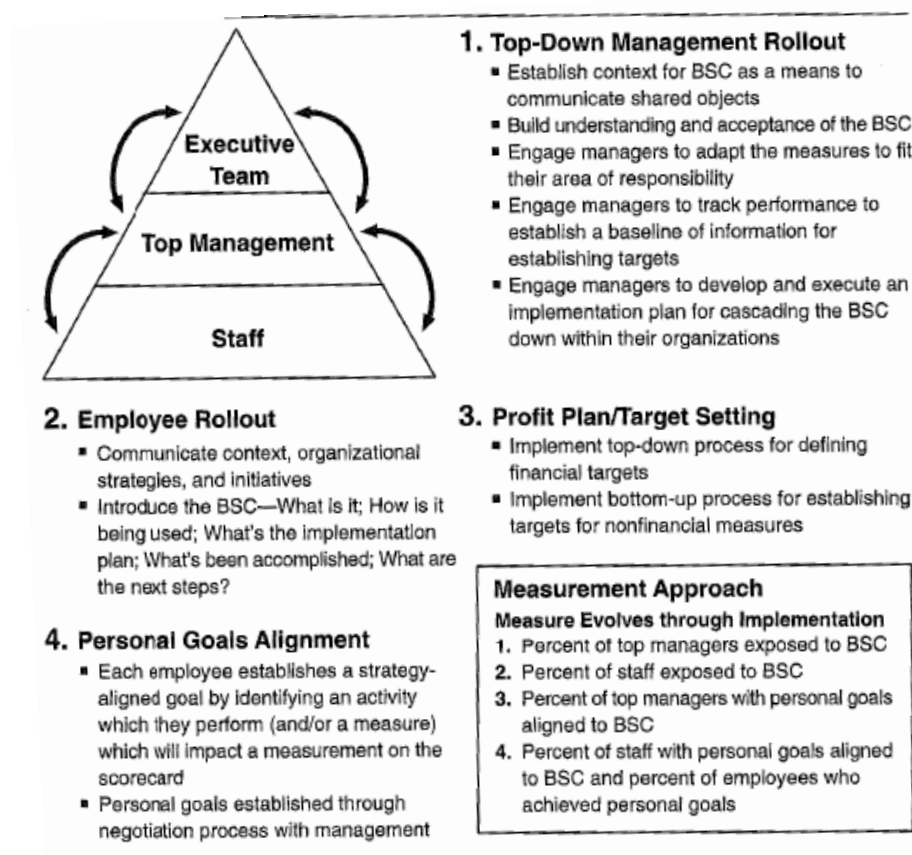
Alla olevassa kuviossa 9. on kuvattu tekijät ja prosessi siihen mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen, henkilöstön pysyvyyteen ja henkilöstön tuottavuuteen. (Employee retention = Henkilöstön pysyvyys). Eläkeyhtiö X:ssä Henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan paljon.



Kuvio 9. (Kaplan & Norton 1992, sivu 129.)

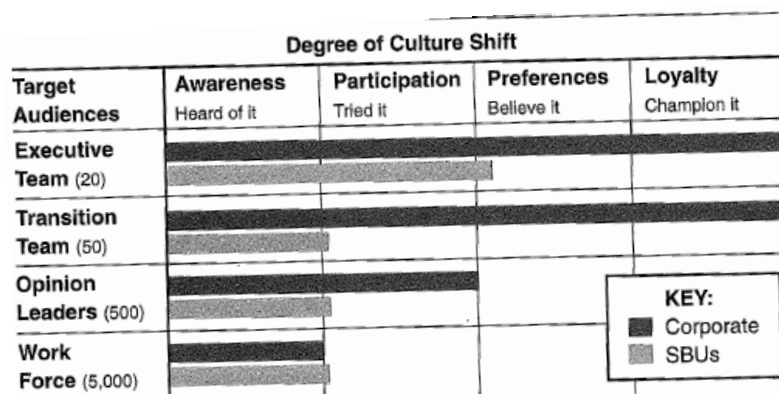
Alla olevassa kuviossa 10. on kuvattu ihanteellisen tulostekortin rakentamisen kaavio. Kun tulostekortti rakennetaan ja kommunikoidaan organisaatiolle oheisella tavalla antaa

tämä toimintamalli hyvän mahdollisuuden onnistumiseen. Eläkeyhtiö X:ssä tulokortit rakennetaan oheisen mallin mukaisesti.



Kuvio 10. (Kaplan & Norton 1992, sivu 140.)

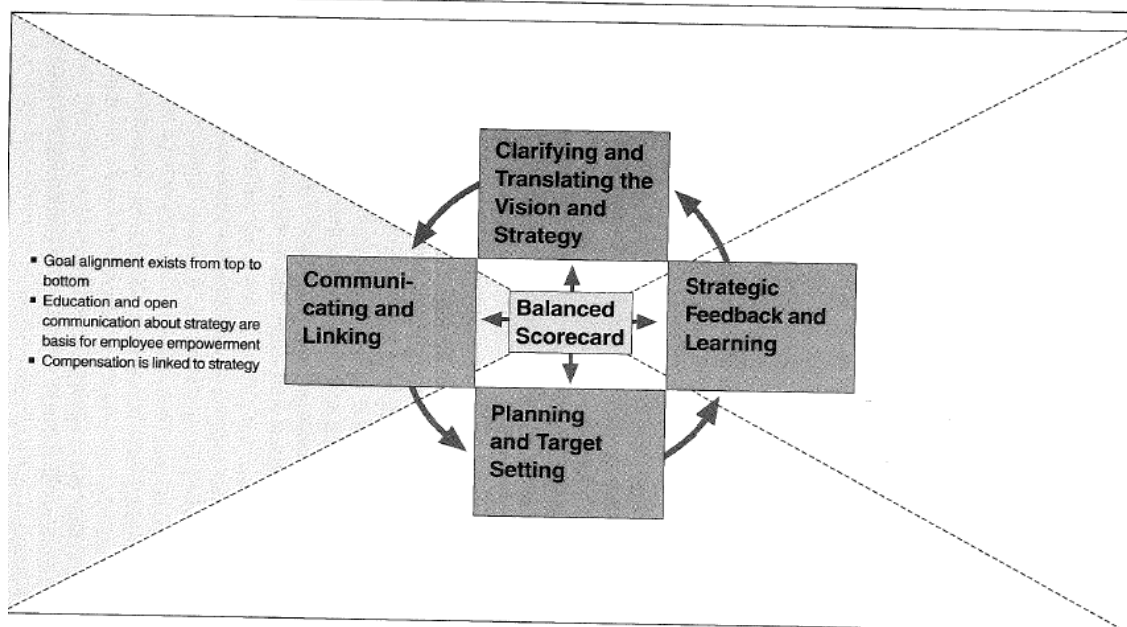
Alla olevassa kuviossa 11. on kuvattu miten uusi strategia omaksutaan organisaation eri tasoilla. Tästä voimme huomioida, että johdolle itsestään selvät asiat eivät yleensä ole hyvin tiedossa muualla organisaatiossa. Eläkeyhtiö X:ssä pyritään tiedottamaan asioista monella tapaa ja monta kertaa.





Kuvio 11. (Kaplan & Norton,1992, sivu 142.)

Alla olevassa kuviossa 12. on kuvattu miten organisaation strategia tulisi jalkauttaa Balanced Scorecardin mukaan. Samanlainen toimintamalli on käytössä Eläkeyhtiö X:ssä.



Kuvio 12. (Kaplan & Norton,1992, sivu 200.)

### 3.6 Sisäinen markkinointi

#### 3.6.1 Mitä markkinointi on?

Markkinointi-sana on liitetty usein myyntiin ja mainontaan, jotka ovatkin markkinoinnin näkyvimpiä osia, mutta markkinointiin kuuluu myös paljon muuta. Markkinointi pitää sisällään kaikki ne asiat, joilla tähdätään uusien asiakkaiden hankkimiseen tai vanhojen asiakassuhteiden säilyttämiseen. Markkinointi on luonteeltaan prosessinomaista. Se on tapahtumaketju, jossa

- selvitetään asiakkaiden tarpeet ja halut
- tiedotetaan asiakkaille heidän tarpeita tyydyttävistä palveluista tai tuotteista
- toimitetaan palvelut tai tuotteet asiakkaille
- pyritään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita
- toimitaan kannattavasti.

Markkinointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen markkinointiin. Ulkoisen markkinoinnin kohderyhmiä ovat asiakkaat ja muut yrityksen ulkopuoliset tahot.

Tutkimuksen tekijän oma mielipide sisäisen markkinoinnin määritelmästä on seuraava: Sisäisellä markkinoinnilla ja ulkoisella markkinoinnilla ei ole muuta eroa kuin kohderyhmä. Tavoite on sama, eli saada edistettyä omaa asiaa mahdollisimman tehokkaasti ja kestäväällä tavalla. Oma asia voi olla yrityksen strategia tai yksittäisen asian hoitaminen, kuten esimerkiksi tulostaminen.

Sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksen koko henkilöstöön. Sillä pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä sitouttamaan henkilöstö yritykseen ja sen tavoitteisiin. Sisäistä markkinointia toteutetaan esimerkiksi tiedottamisella, kannustamisella, koulutuksilla sekä luomalla yhteishenkeä. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on, että henkilöstö on tyytyväinen ja tuntee yrityksen tuotteet omikseen. Sisäisen markkinoinnin tulisi edeltää ulkoista markkinointia, sillä kun yrityksen koko henkilöstö on sisäistänyt asiakaslähtöisyyden periaatteet ja toimii niiden mukaisesti, voidaan lunastaa ulkoisen markkinoinnin luomat odotukset ja siten saada tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita. (Kalliomaa, 2009)

Kaikkia sisäisen markkinoinnin keinoja on käytetty tässä tutkimuksessa hyödyksi, kun kyselytutkimuksia on tehty, muutoksia toimeenpantu ja koulutuksia järjestetty.

### 3.6.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

#### Viestintä

- intranet, sähköposti
- ilmoitustaulu, lehdet
- kokoukset, tapaamiset, keskustelut

#### Koulutus

- sisäinen, ulkoinen
- tilaisuudet, ohjeistot
- tiedot, taidot, asenteet

#### Motivointi

- tiimityö
- työturvallisuus, työympäristö
- tunnustukset, arvostus

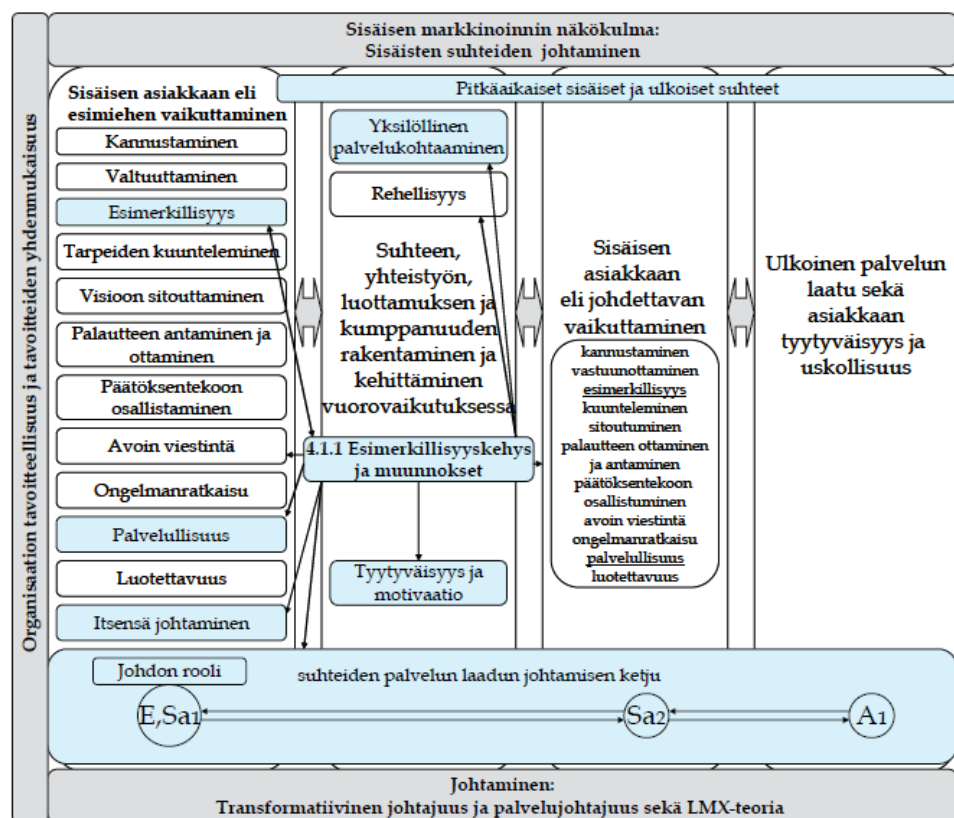
#### Suhteet

- yhteiset tunnusmerkit
- työtilat, kohtelu
- tilaisuudet, tapahtumat, matkat

#### 3.6.3 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Mitä sisäisellä markkinoilla pyritään saavuttamaan?

- Johdon tuen hankkiminen
- Työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen:
- Henkilöstö tietää, kuinka tulee toimia ja miksi
- Osaa toimia eri tilanteissa oikein
- Viihtyy työssään ja haluaa kehittää sitä
- Tahtoo tehdä työnsä mahdollisimman hyvin



Kuvio 13. (Kalliomaa 2009, sivu 134.)

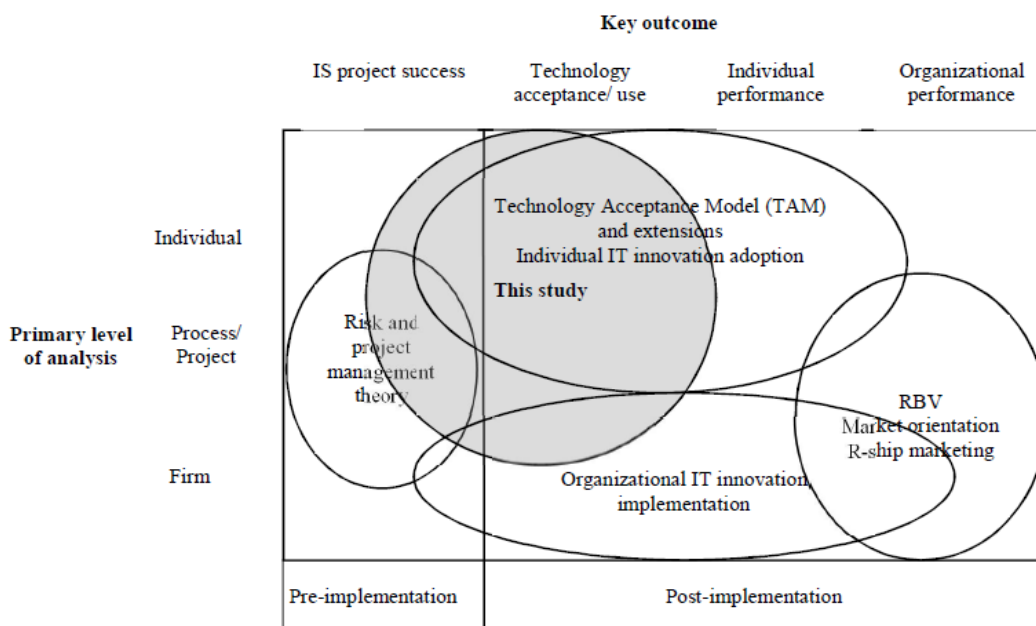
### 3.7 Käyttäjätavallinen CRM

Samppa Suoniemen väitöskirja ”The Impact of CRM system Development on CRM Acceptance” hyväksyttiin ja julkaistiin keväällä 2013 Turun yliopistossa. Tämän tutkimuksen tekijä osallistui itse tutkimuksen kyselyyn vuonna 2012. Käytän tätä väitöskirjatutkimusta yhtenä teoreettisen viitekehyksen osana. Syitä tähän on monia, tutkimus on uunituore, tutkimukseen osallistui 168 vastaajaa, eli on kattava ja tutkimus on kohdistunut suomalaisiin organisaatioihin. (Suoniemi, 2013.)

#### 3.7.1 Käyttäjätavallinen CRM

Samppa Suoniemi esittää väitöskirjan sivulla 34 kaavan, jolla voidaan laskea CRM-järjestelmän tuoma hyöty organisaatiolle. Kaava on seuraava: CRM –järjestelmän hyväksyntä = käytön helpous + järjestelmän tuomat lisähyödyt.

Alla olevassa kuviossa 14. on kuvattu teoreettiset seikat, jotka vaikuttavat uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton menestymiseen. Kuvasta tulee ilmi se, että kyseessä ei ole vain tekninen asia. Menestyksekkäässä käyttöön otossa tulee olla mukana sisäistä markkinointia, koulutusta, johtamista, teknistä osaamista ja riskien hallintaa.



Kuvio 14. (Suoniemi 2013, sivu 21.)

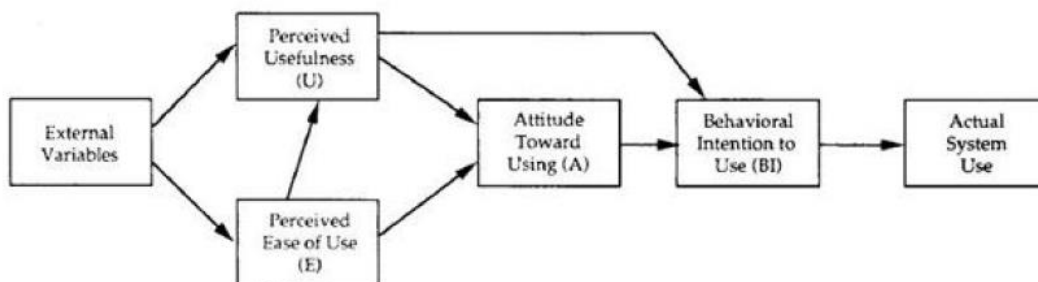
Alla olevassa kuviossa 15. on kuvattu eri vaiheet joita uuden CRM -järjestelmän käyttöönotossa on havaittu. Jotta uudesta järjestelmästä saadaan varsinainen hyöty käyttöön tulee järjestelmä olla käytössä usean vuoden ajan, siitä pitää olla paljon koulutusta ja sen käytöstä pitää tulla rutiinia. Lisäksi tulokortit on hyvä sitoa järjestelmän käyttöön.

Phase	Process	Product
Initiation	Rational and political negotiations ensue to get organizational backing for implementation of the IT application.	A decision is reached to invest resources necessary to accommodate the implementation effort.
Adoption	Rational and political negotiations ensue to get organizational backing for implementation of the IT application.	A decision is reached to invest resources necessary to accommodate the implementation effort.
Adaptation	<i>The IT application is developed, installed, and maintained. Organizational procedures are revised and developed. Organizational members are trained both in the new procedures and in the IT application.</i>	<i>The IT application is available for use in the organization.</i>
Acceptance	<i>Organizational members are induced to commit to IT application usage.</i>	<i>The IT application is employed in organizational work.</i>
Routinization	Usage of the IT application is encouraged as a normal activity.	The organization's governance systems are adjusted to account for the IT application; the IT application is no longer perceived as something out of the ordinary.
Infusion	Increased organizational effectiveness is obtained by using the IT application in a more comprehensive and integrated manner to support higher level aspects of organizational work.	The IT application is used within the organization to its fullest potential

Kuvio 15. (Suoniemi 2013, sivu 28.)

Alla olevassa kuviossa 16. on kuvattu asiat jotka vaikuttavat CRM-järjestelmän käyttöön ja sen tuomaan lisäarvoon organisaatiolle. Vaikuttavia asioita ovat: ulkoiset tekijät, hyväksyvätkö käyttäjät järjestelmän, onko järjestelmä helppokäyttöinen, mikä on asen-

ne järjestelmää kohtaan, mitkä ovat käyttäjien motiivit käyttää järjestelmää. Tästä lopputuloksena on tosiasiallinen järjestelmän käyttöaste.



Kuvio 16. (Suoniemi 2013, sivu 38.)

Alla olevassa kuviossa 17. on kuvattu mitkä asiat vaikuttavat CRM -järjestelmän käytettävyyteen. Vaikuttavia tekijöitä ovat: sosiaaliset normit, jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation tahtotila ja tekniset tekijät. Kaikista nämä vaikuttavat siihen miten järjestelmää käytetään.

External factors	Measures	Key outcomes
Social norms	Supervisor support; Peer usage; Customer interest; Competitor utilization; Voluntariness; Image	Perceived ease of use; Perceived usefulness; Intention to use; Use
Individual characteristics	Age; Sex; Job experience; Computer experience; Computer self-efficacy; Personal innovativeness	
Organizational factors	Top management support; User training; User involvement; Accurate expectations; Technical user support	
Technical factors	System quality (functionality, interface, design)	

Kuvio 17. (Suoniemi 2013, sivu 40.)

Alla olevassa kuviossa 18. on kerrottu mihin asioihin voidaan vaikuttaa organisaatiossa ja millä tavalla. Organisaation johto voi vaikuttaa suuresti järjestelmän tekniseen kehitykseen, mutta johdon vaikutusmahdollisuudet ovat pienemmät siihen, miten järjestelmä hyväksytään yksilötasolla ja sosiaalisesti. Näissä kohdissa vaaditaan jokaisen käyttäjän kokemusta henkilökohtaisesti, että järjestelmä tuottaa hyötyä. Tämän jälkeen järjestelmä koetaan hyväksi.

Managerial control / Phase	Development	Implementation
High	Technical; Organizational	Organizational
Low	Individual; Social	Individual; Social

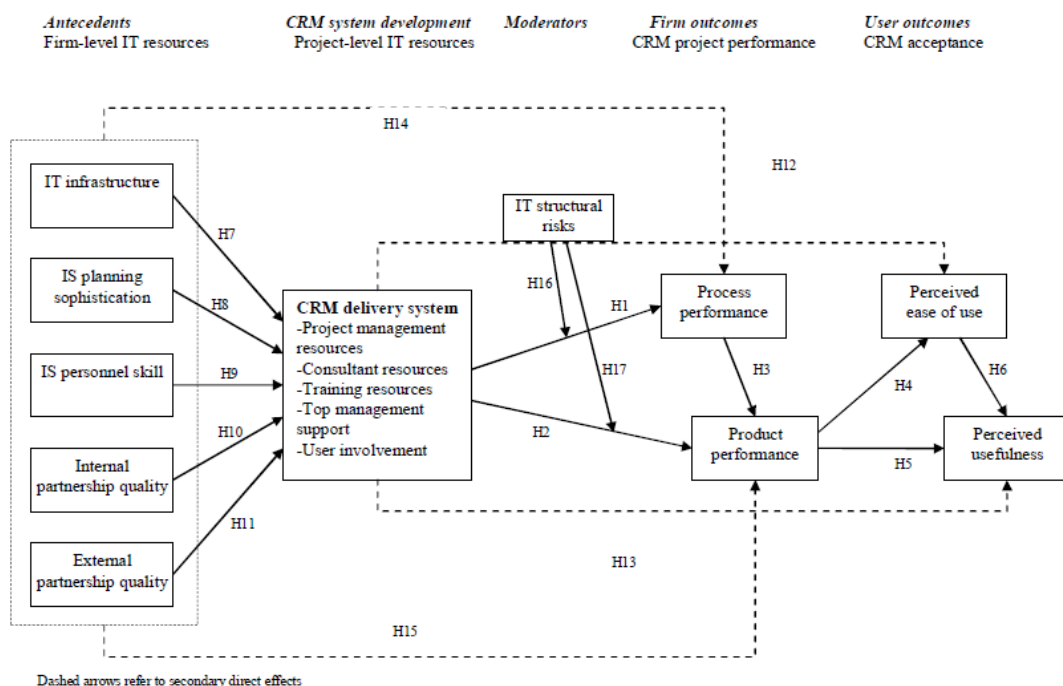
Kuvio 18. (Suoniemi 2013, sivu 52.)

Alla olevassa kuviossa 19. on kuvattuna CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyviä riskejä. Riskejä on organisaation-, teknologian-, projektinjohton- ja rakenteen- tasoilla. Miten johto on sitoutunut järjestelmän käyttöönottoon, löytyykö organisaatiosta tarvittavaa osaamista ja onko projekti liian vaikea läpivietäväksi. Kaikki nämä vaikuttavat järjestelmän käytettävyyteen.

IS project risks	Measures	Key outcomes
Organizational risks	Top management commitment; User involvement/ participation	Process performance; Product performance
Technological knowledge risks	Degree of novelty of technology; Technological newness	
Project management risks	Lack of experience with technology; Lack of expertise; Planning & control; Expertise coordination	
Structural risks	Project size; Technological/ application complexity; Requirements uncertainty	

Kuvio 19. (Suoniemi 2013, sivu 58.)

Alla olevassa kuviossa 20. on kuvattuna CRM-järjestelmän käyttöönotto kokonaisuudessaan.



Kuvio 20. (Suoniemi 2013, sivu 99.)

### 3.8 Suorituskyvyn johtaminen (EPM)

Eläkeyhtiö X:n johtamisparadigma on panos/tuotto ajattelumalli. Liiketoimintatiedon raportoinnin pitää liittyä prosesseihin. Eläkeyhtiö X on prosessikeskeinen organisaatio. Eläkeyhtiö X:n liiketoimintatiedon hallinnan kypsyystä ei ole arvioitu tai mitattu. Eläkeyhtiö X:n it-infra noudattaa tutkimukseen mukaan otettuja teorialalleja, jotka ovat myös käytössä valtaosassa suurista yrityksistä. Katso tarkemmin Eläkeyhtiö X:n it-infran koostumuksesta liitteestä 14 ja 15. (Eetteri, 2014)

## 4 Kyselytutkimuksen tulokset, tulosten analysointi ja muutosten suorittaminen

Projektiryhmässä oli 4 jäsentä. Projektiryhmä oli sama koko tutkimuksen teko ajan. Tutkija oli yksi projektiryhmän jäsenistä.

### 4.1.1 Eläkeyhtiö X:ssa suoritettiin kaksi kyselytutkimusta



Kyselyn tutkimuksen kysymyksien pohjana käytettiin Samppa Suoniemen väitöskirjatutkimuksessa käytettyä kyselyä. Katso tarkemmin liitteestä 16 (Suonemi, 2013) ja 17.

Ensimmäinen kyselytutkimuskierros suoritettiin 1.12–12.12.2013 välisenä aikana. Toinen tutkimuskierros suoritettiin 1.12–12.12.2014 välisenä aikana. Ensimmäisen tutkimuskierroksen tuloksia analysoitiin 7.1.2014 – 10.2.2014 välisenä aikana. Työryhmän tulokset esiteltiin Vaasi-työryhmässä helmikuussa 2014 sekä asiakkuuksien johtoryhmässä samassa kuukaudessa. Työryhmän tekemien ehdotusten perusteelta käynnistettiin kehitystoimenpiteet niin koulutuksen, ohjeiden, prosessien kuin itse järjestelmään tehtävien muutosten osalta. Katso tarkemmin liitteestä 19.

#### 4.1.2 Ensimmäinen kyselytutkimuskierros

Ensimmäinen kyselytutkimus suoritettiin joulukuussa 2013. Ensimmäisellä tutkimuskierroksella kyselyyn vastausprosentti oli 67,9% (36/53) eli varsin kohtuullinen. Katso tarkemmin liitteestä 19 ja 21.

#### 4.1.3 Toinen kyselytutkimuskierros

Toinen kyselykierros suoritettiin joulukuussa 2014. Toinen kyselytutkimus suoritettiin vuosi ensimmäisen kyselytutkimuksen teon jälkeen. Toisen kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 62,2% (28/45). Kyselytutkimuksen kierrosten välillä oli tapahtunut organisaation uudistaminen YT-prosessin kautta, mikä vaikutti myös vastaajien määrään. Organisaation henkilöstö väheni 38 henkilöllä (Henkilöstö noin 206, uudistuksen jälkeen). Katso tarkemmin liitteistä 18–23.

Suurin osa muutostoimenpiteistä oli ollut käytössä puoli vuotta kun kyselyn toinen kierros suoritettiin. Tehdyt muutokset toimenpiteet suoritettiin ensimmäisen kyselykierroksessa saatujen kehitysideoiden perusteella. Lisäksi 1.5.2014 astui voimaan uusittu organisaatio. Eläkeyhtiö X:n koko organisaatio järjesteltiin uudelleen uuden toimitusjohtajan linjaamalla tavalla mahdollisimman tehokkaaksi ja hyödyntämällä uusien järjestelmien tuomat mahdollisuudet.

#### 4.2 Kyselytutkimuksen perusteella tehtyjä parannuksia ja muutoksia

Aarteen kehittämissuunnitelma on prosessilähtöinen. Aarteessa on kolme prosessia: Vakuuttamisprosessi, Asiakkuudenhoitoprosessi ja myyntiprosessi. Ensimmäisen tutkimuskierroksen tulosten analysoinnissa 7.1.2014 todettiin että ohjeiden tarve on suuri. Tähän haasteeseen vastasimme tekemällä nopealla aikataululla (1-2 viikkoa) pikaohjeita CRM-järjestelmän käyttöä varten. Toinen seikka, jonka heti alussa havaitsimme, oli vahva tarve asennemuutokselle. Muutosvastarinta oli varsin mittavaa. Yhtenä ratkaisuna tähän työryhmä uskoi olevan vertailukohtien (toiset CRM-järjestelmät) puuttuminen sekä väärät uskomukset siitä mikä on mahdollista ja mikä mahdotonta kohtuullisilla resursseilla saavuttaa. Katso tarkemmin liitteestä 24–29.

#### 4.3 Workshopit 29.1.2014 ja 10.2.104.

Workshopissa esille nousivat seuraavat asiat:

- Aarteessa on liikaa asioita näkyvillä, joista osa on turhia tietoja tai toimintoja joita ei voi käyttää.
  - Ohjeistusta tulee lisätä ja motivointia tulee nostaa Aarretta kohtaan
  - Kun muutoksia ja ohjeita tehdään ja annetaan, tulee näistä asioista tiedottaa nopeasti, monta kertaa ja monessa kanavassa. (Tätä toimintaa on sittemmin lisätty huomattavasti. Kehitysversioiden tiedotus tapahtuu sähköpostilla, intranetissä sekä esimiesten toimesta)
  - Esimiesten osaaminen ja heidän tukensa järjestelmälle huomattiin ehdottoman tärkeäksi seikaksi. Tästä johtuen esimiesten kanssa keskusteltiin heidän tuoman esimerkin voimasta.
  - Lyhyitä ohjeita Aarteen käyttöön.
  - CRM:n tulee ehdottomasti ottaa osaksi tulospalkkiojärjestelmää tuloskorttiin.
  - Esimiesten vastuuta korostettava ja vastuuta siitä miten järjestelmää käytetään ja miten siitä puhutaan.
  - Tyhy-vastuuhenkilö mukaan valinnaksi datakenttään Aarteeseen
  - Tulevaisuudessa asiakkailta tulee olla aina lupa, että s-postia saa lähettää Eudirektiivi määrä tämän. Tällainen kenttä olisi mahdollista rakentaa Aarteeseen.
- Katso tarkemmin liitteestä 22 ja 23.

#### 4.4 Henkilöresursointi ja prosessit yksiköiden välillä

Henkilöresursointiin puututtiin myös. Tietohallintoyksiköstä CRM-järjestelmästä vastaava henkilö siirtyi asiakkuusyksikköön työskentelemään. Tällä oli tarkoitus lisätä lähituen määrää ja molemminpuolisen osaamisen lisääntymistä. Kokemuksesta voin todeta, että myynnissä ja ICT-yksiköistä asiat mielletään hyvin eritavalla.

Eläkeyhtiö X:ssä ICT-asioita käsitellään ICT:n ja Asiakkuus toimintojen yhteisessä Vaasi työryhmässä.

Työhyvinvointiprosessiin tehtiin parannuksia:

- Kaikki asiakkaille tehtävät työhyvinvointitoimenpiteet kirjataan Aarteeseen
- kaikki työhyvinvointisopimukset tallennetaan Aarteeseen
- Aarteeseen lisättiin uusi vastuuhenkilökenttä, työhyvinvointivastaava

Tutkimuksen tuloksista pääteltiin myös, että eri toimintojen välisiä prosesseja on syytä muotoilla uudestaan.

#### 4.5 Parannusten käyttöön otto 27.9.2014

Seuraavat parannukset otettiin käyttöön 27.9.2014

- Pikahakuun lisätty vihjeet
- Yritystietokenttään selkokiekisenä toimialakoodit
- Pääasiakas-kenttä
- Henkilöhaku
- Yhteydet eri kohteiden välillä löytyvät henkilötunnuksella ja y-tunnuksella
- Vakuutusjärjestelmä Eevasta vakuutusroolit suoraan CRM-järjestelmä Aarteeseen vakuutushakemuksen teon yhteydessä.
- Mahdollisuuden syöttölomake on muutettu yksinkertaisemmaksi ja helppokäyttöisemmäksi.
- Vuosihuoltotapaamisten seuraaminen niin yksilö kuin johtotasolla on tehty yksinkertaisemmaksi. Projektiluonteinen seuranta.
- Lisäksi sisäistä organisointia on muutettu siten, että tietynlaiset monistettavissa olevat tehtävät keskitetään muutamille henkilöille.
- Ilmoitukset yritysjärjestelyistä automaattisesti asiakasvastuullisille

Katso tarkemmin liitteestä 24.

#### 4.6 Workshopissa 19.1.2015 Havaitut parannukset CRM-järjestelmään ja prosesseihin

Toisen tutkimuskierroksen tuloksia analysoitiin 19.1.2015 workshopissa saman työryhmän voimin. Tutkimuksen tulosten perusteella voi päätellä, että tehdyillä toimenpiteillä on ollut myönteinen vaikutus käyttäjien mielestä. Katso tarkemmin liitteestä 25.

Vastaajia oli vähemmän toisessa kyselykierroksessa, mutta tässä on mahdollisesti syynä pienentynyt vastaajamäärä. Vastausprosentti oli lähes sama (2013 53/36 67,9% ja 2014 45/28 62,2%).

##### Helppokäyttöisyys

Kaikki tulokset olivat parantuneet tässä osiossa, erityisesti kysymyksissä 1, 2 ja 4. Kysymyksissä 5, 6 ja 7 tulokset paranivat myös, mutta hieman maltillisemmin.

Huomioita avoimista vastauksista:

- Vertailu edelliseen CRM-järjestelmään on vähentynyt
- Kyselyyn vastanneet ymmärtävät paremmin miksi järjestelmää tarvitaan ja miksi sen käyttäminen on välttämätöntä

##### Hyödyllisyys

Tulokset olivat parantuneet kysymyksissä 1, 3 ja 7. Kysymyksissä 2 ja 4 taso pysyi samana.

Huomioita avoimista vastauksista:

- Asiakkuuden hoidossa Aarteen merkinnät ovat ensisijaisen tärkeitä. Ilman kattavia merkintöjä asiakkuutta on mahdotonta hoitaa. Oma muisti voi riittää jonkin aikaa, mutta ajan myötä tieto katoaa, ja asiakasvastuut myös elävät, eli tiedon pitää siirtyä henkilöltä toiselle.
- Kaikki eivät tee merkintöjä huolellisesti ja laajasti. Tällöin asiakas on yleensä uudestaan yhteydessä ja tämä lisää työn määrää.
- Yleisesti organisaatiossa on vielä työtä tehtävänä, jotta kaikki ymmärtävät miksi on tärkeää että Aarretta käytetään.

##### Koulutus

Tulokset olivat parantuneet kysymyksissä 3, 5, 6 ja 7. Kysymyksessä 1 taso pysyi samana.

Huomioita avoimista vastauksista:

- Koulutusta on koettu joko saadun riittävästi tai sitten ei ollenkaan. Todellisuudessa koulutusta on ollut todella paljon ja monessa eri muodossa.

#### 4.7 Havaitut uudet kehityskohteet CRM-järjestelmään ja prosesseihin

Jatkokehitysideoita:

- Tietojenhaku monelta erinäytöltä
- Tulostamisen vaikeus Aarteesta
- Roolit epäselviä
- Lisätään kampanja ohjeet suoraan Aarteeseen linkkinä
- Lisätään kokemusten vaihtoa Aarten käytöstä
- Lisäkoulutusta erikoishaun mahdollisuuksista
- Tiedon kertaamista Lync-kokouksissa siitä miten asioita kannattaa tehdä Aarteessa.
- Lync kokouksissa nostetaan esiin konkretian tuominen esiin sanallisissa palautteissa.
- Toivotaan yleisiä kyselytunteja ja koulutusta rooleista
- Lisää aktiviteetteja näkyviin
- Ohjeiden päivitys ja varmistaminen, että ne pysyvät ajan tasalla
- Mobiili CRM
- Dynaamiset ohjeet

Katso tarkemmin kappaleesta 6.3.

#### 4.8 Kyselytutkimuksen perusteella toteutettu koulutusohjelma

Koulutustarve nousi esiin vahvasti ensimmäisessä kyselyssä, joten Aarten käyttäjille järjestettiin jatkokoulutusohjelma. Koulutusohjelmaa varten kartoitettiin kaikkien käyttäjien eri osaamistasot sekä tarpeet mitä kenenkin tulisi hallita. Tämän perusteella jokaiselle roolille koostettiin osaamistaso joka tulee hallita. Katso tarkemmin liitteestä 26 ja 27.

#### 4.9 Kyselytutkimuksen perusteella toteutetut muutokset henkilökohtaisiin tulost kortteihin

Henkilökohtaisiin tulokortteihin tehtiin muutoksia kyselytutkimuksen perusteella. Kaikki myyntiin liittyvä dokumentaatio tulee löytyä Aarteesta, jos sitä ei siellä ole, oletetaan että sitä ei ole tapahtunut. Samanlainen muutos tehtiin koskemaan varsinaista asiakkuuden hoitoa. Jokaisen asiakasvastuullisen tavoitteena on tavata tai kontaktoida puhelimitse standardoidulla agendalla varustettuna kaikki asiakkaat kalenterivuoden aikana. Jos näitä kirjauksia ja dokumentointia ei ole tehty Aarteeseen eivät tavoitteet ole täytyneet.

Vuodelle 2015 tulee lisäksi uusi vinkkauksen seuranta, joka myös toteutetaan Aarteessa ja kuuluu kaikkien tulokorttiin. Katso tarkemmin liitteestä 28. (Eetteri, 2014)

#### 4.10 Kyselytutkimuksen perusteella toteutettu Aarre dashboard määrän lisääminen ja personointi

Aarre CRM -järjestelmään räätälöitiin kyselytutkimuksessa esiin nousseiden toiveiden mukaisesti jokaiselle käyttäjälle oma Dashboard. Tekovaiheessa havaittiin se, että monien toiveet ovat hyvin samankaltaisia, joten samoja ominaisuuksia lisätään monille käyttäjille. Katso tarkemmin liitteestä 29.

## 5 Muilla mittareilla todetut tulokset toimintatutkimuksen vaikuttavuudesta

### 5.1 Työeläkeyhtiöiden siirtoliikenne

Työeläkeyhtiöiden siirtoliikenneraporteista käy ilmi, että vuonna 2012 Eläkeyhtiö X:lla tulos oli positiivinen eurolla mitattuna ja negatiivinen kappaleissa mitattuna.

## ELÄKEVAKUUTUSYHTIÖIDEN SIIRTOLIIKE 2012

Siirtoja eläkeyhtiöistä toiseen on mahdollista tehdä neljä kertaa vuodessa.  
Siirtoajankohdat ovat: 1/1, 1/4, 1/7 ja 1/10.

Oheisena eläkevakuutusyhtiöiltä saadut ennakkotiedot vuoden 2012 aikana uusissa eläkeyhtiöissä alkavista vakuutuksista:

	TyEL-MAKSUTULO t€	TyEL-VAKUUTUKSET KPL	YEL-VAKUUTUKSET KPL
	vuosi 2012	vuosi 2012	vuosi 2012
ELÄKE-FENNIA	-8 840	-165	-111
ELÄKE-TAPIOLA	-37 336	-117	903
ELÄKE-VERITAS	-4 341	-89	-294
ILMARINEN	44 527	1 332	1 124
PENSIONS-ALANDIA	49	4	10
VARMA	3 245	-432	-1 245
ETERA	2 697	-533	-387

Kuvio 21. (Tela, 2013)

Työeläkeyhtiöiden siirtoliikenneraporteista käy ilmi, että vuonna 2013 tulos oli negatiivinen molemmilla mittareilla, eli euroilla ja kappaleilla.

## ELÄKEVAKUUTUSYHTIÖIDEN SIIRTOLIIKE 2013

Siirtoja eläkeyhtiöistä toiseen on mahdollista tehdä neljä kertaa vuodessa.  
Siirtoajankohdat ovat: 1/1, 1/4, 1/7 ja 1/10.

Oheisena eläkevakuutusyhtiöiltä saadut ennakkotiedot vuoden 2013 aikana uusissa eläkeyhtiöissä alkavista vakuutuksista:

	TyEL-MAKSUTULO t€	TyEL-VAKUUTUKSET KPL	YEL-VAKUUTUKSET KPL
	vuosi 2013	vuosi 2013	vuosi 2013
Eläke-Fennia	-42 023	-499	-508
LähiTapiola	18 974	232	1 009
Eläke-Veritas	-5 501	-35	-238
Ilmarinen	31 779	934	1 212
Pensions-Alandia	-718	-4	-5
Varma	2 706	-149	-1 135
Etera	-5 218	-479	-335

Kuvio 22. (Tela, 2013)

Työeläkeyhtiöiden siirtoliikenne-raporteista käy ilmi, että vuonna 2014 tulos oli negatiivinen molemmilla mittareilla, eli euroilla ja kappalailla mitattuna.

#### ELÄKEVAKUUTUSYHTIÖIDEN SIIRTOLIIKE 2014

Siirtoja eläkeyhtiöistä toiseen on mahdollista tehdä neljä kertaa vuodessa.

Siirtoajankohdat ovat: 1/1, 1/4, 1/7 ja 1/10.

Oheisena eläkevakuutusyhtiöiltä saadut ennakkotiedot vuoden 2014 aikana uusissa eläkeyhtiöissä alkavista vakuutuksista:

	TyEL-MAKSUTULO t€	TyEL-VAKUUTUKSET KPL	YEL-VAKUUTUKSET KPL
	vuosi 2014	vuosi 2014	vuosi 2014
Elo	-5 754	-381	-215
Eläke-Veritas	212	134	25
Ilmarinen	-25 560	531	659
Pensions-Alandia	-182	-3	-2
Varma	55 218	108	-689
Etera	-23 934	-389	222

Kuvio 23. (Tela, 2013)

Tässä tutkimuksessa mittauskeinoksi oli valittu kappalemäärät, koska asiakasmäärä kertoo enemmän toimivasta CRM –järjestelmästä kuin euroilla mitattuna. Kappalemäärissä mitattuna koko mittausajalta on havaittavissa kuitenkin positiivinen suuntaus. Kappalemääräinen siirtotappio on pienentynyt joka vuosi merkittäväällä määrällä. Tällä mittarilla arvioituna CRM-järjestelmän käyttöönotolla ja sen jatkokehittämisellä on ollut havaittavaa merkitystä.

## 5.2 Työeläkeyhtiöiden uusmyynti

Työeläkeyhtiöiden myyntiraporteista käy ilmi, että vuonna 2012 Eläkeyhtiö X:n markkinaosuus oli kappaleissa mitattuna TYEL-vakuutuksessa 14,2 % ja YEL-vakuutuksessa 7,2 % Katso tarkemmin liitteestä 30. (Eetteri, 2014)

Työeläkeyhtiöiden myyntiraporteista käy ilmi, että vuonna 2013 Eläkeyhtiö X:n markkinaosuus oli kappaleissa mitattuna TYEL-vakuutuksessa 13,1 % ja YEL-vakuutuksessa 6 %

Katso tarkemmin liitteestä 31. (Eetteri, 2014)



Työeläkeyhtiöiden myyntiraporteista käy ilmi, että vuonna 2014 Eläkeyhtiö X:n markkinaosuus oli kappaleissa mitattuna TYEL-vakuutuksessa 14,0 % ja YEL-vakuutuksessa 7,8 %

Katso tarkemmin liitteestä 32. (Eetteri, 2014)

Tässä tutkimuksessa mittauskeinoksi oli valittu kappalemäärät. Kappalemäärissä mitattuna koko mittausajalta on havaittavissa kuitenkin positiivinen suuntaus pienen notkahduksen jälkeen. Notkahdusta voi analysoida monella tavalla, mutta yksi selittävä tekijä on juuri CRM-järjestelmän käyttöönotto. Käyttöönoton jälkeen CRM-järjestelmään ja prosesseihin on tehty muutoksia, jotka on laitettu alulle tämän tutkimuksen avulla. Tällä mittarilla arvioituna CRM-järjestelmän käyttöönotolla ja sen jatkokehittämisellä on ollut havaittavaa positiivista merkitystä.

### 5.3 Markkinaosuus

Eläkeyhtiö X:n markkinaosuus eurolla mitattuna oli vuonna 2012 5,2 %. Vuonna 2013 markkinaosuus oli 5,3 %. Vuonna 2014 markkinaosuus oli 5,33 %.

### 5.4 Great Place to Work

Great Place to Work (GPTW) -tutkimuksen avulla havaitut muutokset työtyytyväisyydessä Eläkeyhtiö X:ssä. Tutkimus on suoritettu 2012 sekä 2014. Kyseessä ovat suurin piirtein samat henkilöt, jotka ovat vastanneet CRM -kyselytutkimukseen. Katso tarkemmin luku 4.

2012 tutkimukseen vastasi 45 asiakkuudet toiminnassa työskentelevää henkilöä. Tutkimuksen Trust index - kokonaispisteet (keskiarvo kaikista väittämistä) olivat 50 %. Katso tarkemmin liitteestä 33. (Eetteri, 2014)

Vuoden 2014 kyselyyn vastasi 36 henkilöä. Tutkimuksen Trust index - kokonaispisteet (keskiarvo kaikista väittämistä) olivat 65 %. Katso tarkemmin liitteestä 34. Eetteri, 2014)

Tällä mittarilla arvioituna CRM-järjestelmän käyttöönotolla ja sen jatkokehittämisellä on ollut havaittavaa merkitystä henkilöstön keskuudessa.

## 6 Johtopäätökset tutkimuksen vaikuttavuudesta

### 6.1.1 Tutkimustuloksen sitominen teoriaan

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys näkyy koko tutkimuksessa. Tutkimuksen viitekehukseen valitut teoriat on valittu huolellisesti. Valinnoissa tutkimuksen mittareiksi ja kyselyiden rakentamisessa on hyödynnetty valittuja viitekehysteorioita. Valitut teoriat ovat toimineet teorioiden osoittamalla tavalla. Tämä on havaittu mittareilla kun analysointien perusteella toteutetut kehitystoimenpiteet on suoritettu.

#### Decision Support Systems and Intelligence

Uudet tietojärjestelmät tuottavat teorian mukaan hyötyjä. Tämä teoria on myös tässä tutkimuksessa todettu toimivan. Tämän voi todeta vertaamalla liitettä 14 (Eetteri, 2014) ja kuvio 5. (Turban, 2006, sivu 729.)

#### Balanced Scorecard

Eläkeyhtiö X:n johtamisjärjestelmä on mukautettu Balanced Scorecard. Eläkeyhtiö X:ssa toimintaa ohjaa panos/tuotto (ROCE) ajattelumalli. Kuvio 5. Tutkimuksen johdosta tuloskortteihin tehtiin muutoksia, teorian pohjalta. Tämän voi todeta vertaamalla liitettä 28 (Eetteri, 2014) ja kuvio 10. (Kaplan & Norton 1992, sivu 140).

Investoinnin tuottavuutta arvioitaessa hanke on tutkijan mielestä Break-Even Time (BET) vaiheessa. Eli tästä hetkestä eteenpäin tuottoa saadaan aikaan. Tätä voi verrata kuvio 8. (Kaplan & Norton 1992, sivu 103).

Henkilöstön pysyvyys ja työssä viihtyminen on lisääntynyt, kun verrataan GPTW tutkimuksen tuloksia vuosilta 2012 ja 2014. Kahden kyselytutkimuksen, 2013 ja 2014 vertailussa käy ilmi, että tulokset ovat parantuneet jokaisella osa-alueella. YT-prosessin johdosta asiakkuus toiminnosta ei poistunut huomattavaa määrää henkilöitä, joten tällä asialla ei ole suurta merkitystä arvioitaessa kyselytutkimuksen tuloksia. Liitteet: 21, 33 ja 34. (Eetteri, 2014) Kuvio 9. (Kaplan & Norton 1992, sivu 129).

#### Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin teorian opein tutkimuksessa suoritettiin toimenpiteitä, jotka vaikuttivat tuloksiin parantavasti. . Tämän voi todeta vertaamalla liitteitä:7, 16 - 29.

### Käyttäjäystävällinen CRM

Käyttäjäystävällisen CRM -teorian mukaan toteutettu kyselytutkimus tuotti selkeitä kehityskohteita, joihin työryhmä kehitti ratkaisut. Kehitysratkaisut tehtiin ja kyselytutkimus suoritettiin uudestaan. Lopputulemana oli parantuneet tulokset kaikilla mittareilla. Teorian mukaan käyttäjäystävällinen CRM hyväksytään ja omaksutaan nopeammin kuin toisenlainen järjestelmä. Tästä seuraa se, että järjestelmä on kannattavampi kuin se hyväksytään nopeammin ja sitä käytetään monipuolisemmin.

## 6.2 CRM hankkeen onnistuminen

Kun verrataan ennen CRM- hankkeen käynnistämistä tehtyyn liiketoimintatapaukseen tutkimuksen tuloksia sekä näiden tulosten perusteella tehtyjä kehitystoimenpiteitä, ja muutoksia viimeisen tutkimuskierron tuloksiin voimme havaita, että tällä toimintatutkimuksella on ollut vaikutusta CRM -hankkeen onnistumiseen. Ensimmäisessä kyselytutkimuksessa saadut kehitysideat arvioitiin projektityöryhmässä, johon kuuluivat samat henkilöt koko projektin ajan. Katso tarkemmin projektiryhmän jäsenet liitteestä 25. Hyviksi arvioidut ideat jotka olivat panos/tuottosuhteeltaan hyviä, toteutettiin. Henkilöstön koulutusta ja ohjeistusta lisättiin. Sisäisen markkinoinnin keinoin muutettiin ensi esmiesten asennetta Aarretta kohtaan ja sitä kautta koko henkilöstön asennetta. Myyntiraportointi toteutetaan kokonaisuudessaan Aarteen kautta ja tulostulokortteihin tehtiin muutokset jotka ohjasivat toimintaa oikeaan suuntaan.

Lisäksi kun arviointikeinona käytetään muita mittareita, kaikkien mittarien antaman palautteen mukaan CRM -hankkeen tavoitteiden täyttyminen lähempänä toteutumistaan ja tehdyllä toimintatutkimuksella on ollut merkitystä organisaatiolla.

### 6.2.1 CRM -hankkeen onnistuminen suhteessa liiketoimintatapaukseen

Liiketoimintatapauksen ylätasen tavoitteet olivat:

- Maksutulon kasvattaminen

- Asiakastyön tehokkuuden lisääminen
- Asiakaspalvelun laadun parantaminen
- Asiakastietopääoman kasvattaminen Eläkeyhtiö X:n

Maksutulo on kasvanut mittausaikana. Katso tarkemmin kappaleesta 5.3.

Asiakastyöntehtävien tehokkuuden lisääminen. Keväällä 2014 toteutettu uudestaan organisoitumisen johdosta eläkeyhtiön toiminta on huomattavasti tehokkaampaa. Katso tarkemmin kappaleesta 1.5.

Asiakaspalvelun laadun parantamisesta voidaan todeta tapahtuneen johtuen kasvaneesta markkinaosuudesta ja uusmyynnistä. Katso tarkemmin kappaleesta 5.

Asiakastietopääoman kasvattaminen Eläkeyhtiö X:n on toteutunut, sillä kaikki asiakastieto tallennetaan yhteen järjestelmään ja tulokorttien tavoitteet on linkitetty järjestelmän käyttöön.

Järjestelmä tukee Eläkeyhtiö X:n arvoja: asiakkaan arvostaminen, uudistuminen, osaaminen, kannattavuus.

Järjestelmä tukee Eläkeyhtiö X:n kilpailuetua, kuten aktiivista myynti- ja asiakkuuksien hoitotyötä. Myynnin ja markkinaosuuden kasvattaminen tehokkaammalla myyntityöllä ja asiakastiedon hallinnalla on onnistunut.

Asiakkuusosaaminen

Asiakkuusosaaminen on kasvanut hankkeen aikana.

Maksutulon kasvattaminen

- Entistä laadukkaampi työkalu myyntityön tueksi ja myynnin johtamiseksi, useasta asiakastietojärjestelmästä yhteen.
- Myyjien työaika keskittyy eniten maksutuloa kasvattaviin toimenpiteisiin.
- Myynnin johtamisen ja markkinointiviestinnän näkökulmasta myynnin avainmittareita voidaan seurata reaaliaikaisesti ja pystytään nopeasti analysoimaan myynnin pullonkauloista.

Yllä olevat tavoitteet ovat täyttyneet.

#### Työajan säästäminen

- Myynti-, markkinointi, vakuuttamis- ja asiakkuuden hoidon prosessien tehokkaampi toiminta säästää merkittävästi työaikaa.
- Asiakastiedon tuplakirjauksista on tarkoitus päästä eroon. Tarjoaa myyjille helpon tavan päivittää asiakaskontaktitietoja.

Yllä olevat tavoitteet ovat täyttyneet.

#### Markkinointi

- Markkinoinnissa saadaan käyttöön tehokkaammat toimintatavat ja työkalut kampanjoiden suunnitteluun ja läpivientiin (mm. kohderyhmäpoiminnat).

Asiakastieto Eläkeyhtiö X:n yhteiseksi pääomaksi

- Kootaan yhteen kaikki asiakkaaseen liittyvä tieto niin että asiakastiedosta tulee Eläkeyhtiö X:n yhteistä pääomaa. Tämä helpottaa myös sijaistamista.

Yllä olevat tavoitteet ovat täyttyneet.

#### Työtyytyväisyys paranee

- Helppo väline asiakastietojen kirjaamiseen ja näkemiseen vaikuttaa myös henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Yllä oleva tavoite on täyttynyt.

#### ICT-kehittämisen kustannustehokkuus

- ICT-kehittäminen helpottuu kun on selkeästi yksi asiakastietojärjestelmä ja siihen valmis integraatorajapinta.

Yllä oleva tavoite on täyttynyt.

### 6.3 Jatkokehitysideat

Jatkokehitysideoita:

- Tietojenhaku monelta erinäytöltä.
  - Ratkaisu, esikatselu toiminto CRM -järjestelmässä.
- Tulostamisen vaikeus Aarteesta.
  - Ratkaisu, esikatselu toiminto CRM -järjestelmässä.
- Roolit epäselviä.

- Ratkaisu, käsitellään rooleja koulutuksessa Lync-kokouksissa.
- Lisätään kampanja ohjeet suoraan Aarteeseen linkkinä.
- Lisätään kokemusten vaihtoa Aarten käytöstä.
- Lisäkoulutusta erikoishaun mahdollisuuksista.
  - Tiedon kertaamista lync kokouksissa siitä miten asioita kannattaa tehdä Aarteessa.
- Lync kokouksissa nostetaan esiin konkretian tuominen esiin sanallisissa palautteissa. Jos vastaa ympäri pyöreitä, ei vastauksesta ole hyötyä.
- Toivotaan yleisiä kyselytunteja ja koulutusta rooleista.
- Lisää aktiviteetteja näkyviin.
  - Tämä onnistuu ja voidaan toteuttaa Eläkeyhtiö X:n sisäisellä osaamisella toteutettavalla muutoksella CRM –järjestelmään.
- Ohjeiden päivitys ja varmistaminen, että ne pysyvät ajan tasalla
  - Tämä onnistuu ja voidaan toteuttaa Eläkeyhtiö X:n vastuuttamalla ohjeiden ylläpito toimihenkilön toimenkuvaan lisäämisellä.
- Mobiili CRM.
  - Tämä on mahdollista toteuttaa, jos myyntijohto sen haluaa toteuttaa.
- Dynaamiset ohjeet.
  - Tämä onnistuu kaikkien järjestelmien osalta Eläkeyhtiö X:ssä. Vaatii lisäpanostuksia. Tässä täytyy johdon punnita panos/tuotto suhdetta.
- Tutkimuksen tuloksia tullaan purkamaan useissa lync palaverissa sekä asiakkuuden johtoryhmässä, sekä ICT puolella.

## Lähteet

Ahtola, Johanna. 2011. Marketvisio. CRM-järjestelmien kehityssuuntia. 15.5.2013 IBM Helsinki Connect 2013.

Boxberg, Katja. 2013. Hymy ei korvaa palvelua. Kauppalehti. 25.2.2013.

Eetteri, Eläkeyhtiö X:n intranet 2014. [Http://www.eetteri.eläkeyhtiö X.fi](http://www.eetteri.eläkeyhtiö X.fi). Luettu 15.10.2012, 10.10.2014.

<http://www.elakeuudistus.fi>. Luettu 20.12.2014.

Business Case CRM-hanke.2012, 1-14.

Hyttinen, Jukka. 2013. Asiakasuskollisuuden vaaliminen on nousussa. Kauppalehti. 28.1.2013.

Hyysalo, Petri. 2013. IBM HelsinkiConnect 2013, Exceptional Business and Customer Experiences, Customer journey: Koko asiakaskokemuksen ymmärtäminen, analysointi ja johtaminen. 15.5.2013 IBM Helsinki Connect 2013.

Jänönen, Jukka. 2013. Microsoft Circle nro 2. OP-Pohjola vahvisti yritysmyyntiään Dynamics CRM:llä. Sivun 32.

Kallioma, Sami, 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylä studies in business and Economics 82. Sivut 46-48 ja 134. Kuvat 1-3 ja 32.

Kaplan, R. & Norton, D.P, 1992, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Jan./Feb.

Kauppalehti. 2013. Vakuutusyhtiöt lirissä – Google vie taas potin? Kauppalehti. 26.10.2013. Sivun 19.

Kivisaari, Esko. 2013. Finanssiyhtiöt ottavat haltuunsa asiakkaan arjen. Helsingin sanomat. 13.7.2013 sivun A5.

Kurvinen, Pekka. 2013. Vain asiakkaat ovat strategian lähde. Kauppalehti. 31.10.2013. Sivun 8.

Koskenoja, Pia 2012. (Bob Dick: Thesis resource paper: You want to do an action research thesis? Gummesson: Qualitative Methods in Management Research (1988) Kemmis and McTaggart: Participatory Action Research (2005) Reason And Rowan (Eds.) : Human Inquiry (1981)diat 1-11 Metropolia ammattikorkeakoulu.

Koskenoja, Pia 2012. Grounded Theory –menetelmä ja menetelmää käyttävän tutkimuksen evaluaatio & laadullisen menetelmän yleiset kriteerit (2012)(Strauss & Corbin: Basics of Qualitative Research (1990) Sage Publications, Inc diat 1-11 Metropolia ammattikorkeakoulu.

Raula, Mika. 2013. Markkinoinnin johtamisen uudet aakkoset; mitä kieltä puhut CMO:na ja mistä koostuu sinun "RAPPISI" 2013? 15.5.2013 IBM Helsinki Connect 2013.

Shearer, Colin. 2013. Predicting Success: Driving Increased Customer Value with Advanced Analytics. 15.5.2013 IBM Helsinki Connect 2013.

Suoniemi, Samppa. 2013. The impact of CRM system development on crm acceptance, Sarja A-2:2013 Turun kauppakorkeakoulu.

Tela internetsivut [Http://www.tela.fi](http://www.tela.fi). Luettu 15.10.2012  
[http://www.tela.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/14972\\_Siirtoliike\\_netiti2012.pdf](http://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/14972_Siirtoliike_netiti2012.pdf). Luettu 3.5.2013. Luettu 15.1.2015. työeläkeala/lainsaadanto työeläkeala/kilpailu

Turban, Efraim, Aronson Jay E., Liang Ting-Peng, Sharda Ramesh. 2006. Decision support and business intelligence systems 8 th ed. prentice Hall.

Lampi, Ilkka. 2013. Puhutaan, mutta ei tiedetä. Kauppalehti 13.6.2013. Sivu 15.



**Liitteet:**

## **ASIAKAS – Jokaisen eteralaisen työ näkyy asiakkaalle**

### **Arvot**

- Asiakkaan arvostaminen
- Osaaminen
- Uudistuminen
- Vastuullisuus ja kannattavuus

### **Missio**

- Eteran perustehtävänä on tuottaa asiakkailleen hyvinvointia ja taloudellista turvaa.

### **Visio**

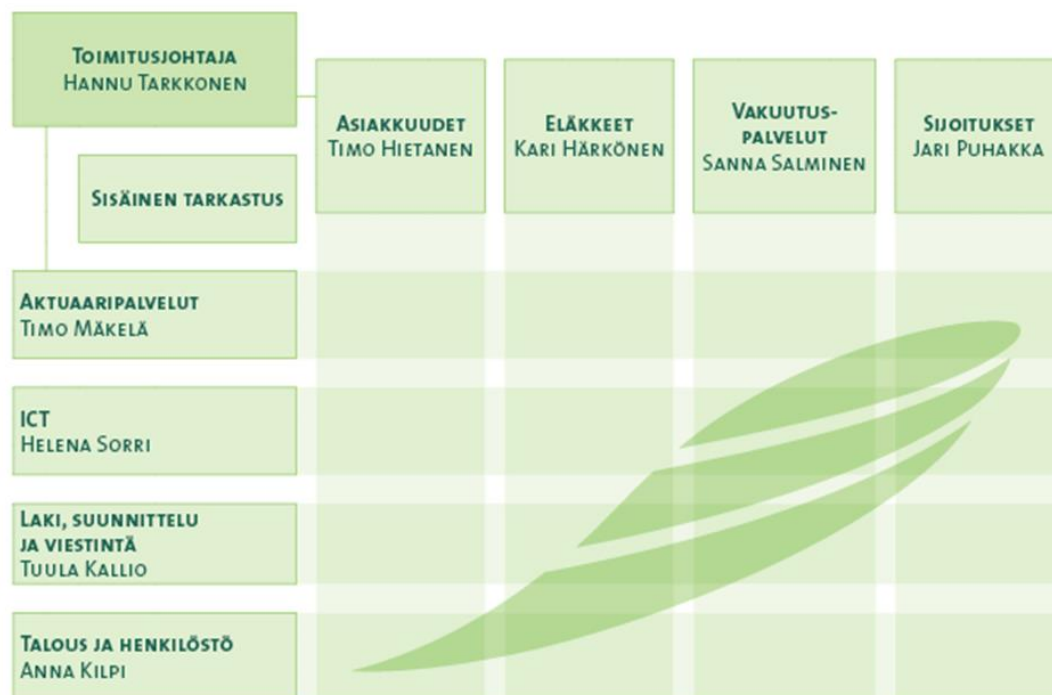
- Etera on menestyvä, asiakasta arvostava työeläkeosaaja.

### **Asiakaslupaukset**

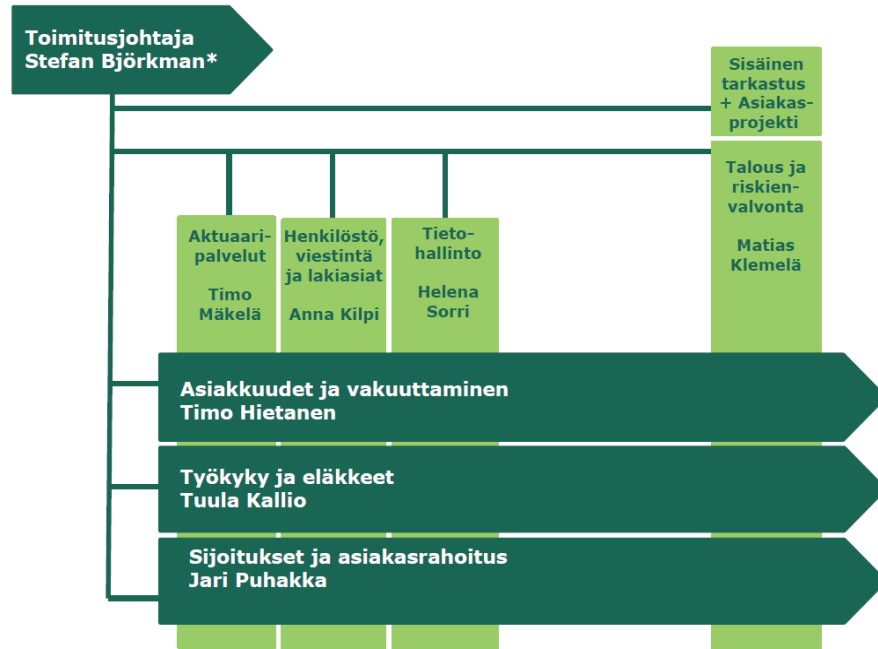
- Vakuuta vaivatta
- Henkilökohtaisinta työeläkepalvelua

### **Strategiset tavoitteet 2013-2015**

- Kasvatamme markkinaosuutta
- Sijoitustuottomme ja vakavaraisuutemme ovat kilpailukykyiset
- Toimimme vastuullisesti ja tehokkaasti
- Etera on hyvä työpaikka



## Eteran organisaatio



\* Varatoimitusjohtaja 31.7.2014 saakka, toimitusjohtaja 1.8.2014 lähtien  
Sisäinen tarkastaja Timo Tarkkanen ja Sanna Salminen raportoivat suoraan toimitusjohtajalle.



*ASIAKAS – jokaisen eteralaisen työ näkyy asiakkaalle*

*Arvot*

-  *Asiakkaan arvostaminen*
-  *Osaaminen*
-  *Uudistuminen*
-  *Vastuullisuus ja kannattavuus*

*Missio*

 *Eteran perustehtävänä on tuottaa asiakkailleen hyvinvointia ja taloudellista turvaa*

*Visio*

 *Etera on asiakkaiden arvostama, ketterä vaihtoehto*

*Asiakaslupaukset:  
Vakuuta Vaivatta  
Henkilökohtaisinta työeläkepalvelua*

## Strategiasta toimintasuunnitelmaan

Strategian perusta ovat missio, visio ja arvot. Me eläkeyhtiö X:ssä tuotamme joka päivä asiakkaillemme hyvinvointia ja turvaa. Haluamme toimia niin, että olemme asiakkaittemme arvostama ja ketterä vaihtoehto. Luopamme vakuuttaa vaivatta ja antaa henkilökohtaisinta työeläkepalvelua. Jokaisen työ on tärkeä osa kokonaisuutta. Kilpailukykyiseen tulevaisuuteen tähtääme Eläkeyhtiö X 2020 -ohjelmaa toteuttamalla.

Eläkeyhtiö X:ssä toimintaa luotsaa liiketoimintastrategia. Sen tavoitteista johdettuja alastrategioita on kuusi toimintakaudelle 2014–2016: asiakkuus-, sijoitus-, viestintä-, henkilöstö- ja tietohallintostrategiat sekä vakuutetun palvelustrategia.

Alastrategiat ohjaavat toimintaa tarkemmalla tasolla. Strategioissa käsitellään toimintaympäristöä ja kilpailuetuja, tavoitteita ja mittareita, organisointia ja vastuuta, kehittämistä sekä riskejä.

Strategioiden pohjalta tehdään kunkin toiminnon toimintasuunnitelmat seuraavalle vuodelle. Toimintasuunnitelmien avulla strategiat saadaan osaksi jokapäiväistä tekemistä.

### *Tuloskortti*

Tuloskortissa määritellään Eläkeyhtiö X:n strategiset tavoitteet neljästä näkökulmasta:

1. talous
2. asiakas
3. tehokkuus
4. kasvu ja oppiminen

Kullekin näkökulmalle määrittään myös avainmittarit ja niiden tavoitearvot.

Tuloskortin mittarit ja tavoitteet asetetaan vuosittain. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti mm. johtoryhmässä. Mittarien raportointisykli vaihtelee kuukausittaisesta vuositason tasolle.

Numeerisen seurannan lisäksi tuloskorttiraportissa käytetään liikennevalomittaria: punainen, keltainen, vihreä. Tiiviillä seurannalla pysytään ajan tasalla ja muutoksiin voidaan tarpeen vaatiessa reagoida.

Tuloskorttimittareiden kehityksestä uutisoidaan kvartaaleittain Eetterissä.

### *Eläkeyhtiö X 2020*

Keväällä 2014 lanseeratulla Eläkeyhtiö X 2020 -ohjelmalla tähdätään kilpailukykyiseen Eläkeyhtiö X:n. Kehittämisen painopisteet ovat

- 360 asteen asiakastuntemus
- Markkinaosuuden kasvu (hoitokustannustuotto)
- Kustannustehokkuus ja hoitokulusuhteen parantaminen
- Yhteiset tavoitteet ja yhteistyö
- Vakavaraisuus korkeammalle tasolle

.

.





Tutkimus: Kilpailu vakuutusasiakkaista kiristyy 13.11.2013

Eläkeyhtiö X:n asiakastytyväisyystutkimuksessa saavuttiin tänä vuonna hyviä tuloksia vaikka tulokset osittain laskivat. Vakuutusasiakkaiden tyytyväisyysindeksi oli tänä vuonna 61,75 %. Viime vuoden huiman kasvupyrähdysen jälkeen olemme sen osalta palanneet ”normaalille” kasvukäyrälle. Asiakassuhteen hoito on edelleen erittäin hyvällä tasolla samoin työeläkevakuuttamisen helppous ja vaivattomuus. Kilpailijoista Ilmarisen ja Tapiolan asema on vahvistunut markkinoilla.

Tutkimuksen kohderyhminä olivat Eläkeyhtiö X:n vakuutusasiakkaat (suuret, keski-suuret, pienet, tilitoimistot sekä asiakaspalvelukeskukseen soittaneet yritys- ja kuluttaja-asiakkaat). Kaikkiaan haastateltiin puhelimesta 615 asiakasta. Tutkimuksen toteutti AddValue Oy.

Vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden osalta voimme olla suurasiakkaiden sekä keskisuurten asiakkaiden tilanteeseen: suuria muutoksia ei näissä kohderyhmissä ollut viime vuoteen verrattuna. Asiakaslehden kiinnostavuus ja aktiivisuus tarjota eri palveluita olivat molemmilla kohderyhmillä edelleen kehittämisalueena ja vahvuuksina mm. asiakaspalvelu sekä vakuuttamisen helppous ja vaivattomuus. Sen sijaan pieniasiakkaat aiheuttavat huolta. Heidän tuloksensa laskivat kautta linjan ja moni vahvuus muuttui kehittämiskohteeksi, mm. aktiivisuus yhteydenpidossa, palvelun taso odotuksiin verrattuna sekä tuotteista ja palveluista saadun tiedon riittävyys. Toisaalta pieniasiakkaat olivat valmiita jatkamaan Eläkeyhtiö X:n asiakkaina ja henkilöstön ammattitaito ja palveluhalu olivat edelleen vahvuuksia myös tässä kohderyhmässä.

Kilpailijoitamme parempia olemme asiakastytyväisyyskyselyn perusteella asiakassuhteen hoidossa ja vakuuttamisen helppoudessa. Kilpailu on kuitenkin kovaa ja kilpailijatkin ovat vahvistaneet oman toimintansa tasoa. Kyselyssä saimme kaikista väittämistä kilpailijoitamme parempia arvosanoja. Kilpailijoista etenkin Ilmarinen ja Tapiola ovat parantaneet tuloksiaan, kun taas aikaisempina vuosina hyvin petranneen Varman tulokset ovat heikentyneet. Erityisesti suurasiakkaiden keskuudessa Ilmarisen saamat arviot ovat samaa tasoa tai jopa paremmat kuin Eläkeyhtiö X:lla.

Kriittisimmäksi ryhmäksi tutkimuksessa nousi tänä vuonna pieniasiakkaat sekä asiakaspalveluun soittaneet asiakkaat. He kokevat Eläkeyhtiö X:n toiminnan heikentyneen kaikilla arvioituista osa-alueista.

Helppoa ja vaivatonta

Asiakkaamme kokevat työeläkevakuuttamisen Eläkeyhtiö X:lla helpoksi ja vaivattomaksi, vaikka arviot palvelun nopeudesta ja vakuuttamiseen liittyvien tietojen selkeydestä ovat heikentyneet viime vuodesta. Tyytyväisimmät asiakkaamme helppoudessa ja vaivattomuudessa löytyvät tilitoimistoista ja kriittisimmät tämänkin osalta pieniasiakkaista ja asiakaspalvelun asiakkaista.

Sitoutuneisuus

Asiakasuskollisuuden mukaan jaotelluissa asiakasryhmissämme olemme palanneet edellisvuoden tasolle. Harkitsevien määrä on noussut edellisvuoden tasolle eli 15%.

Toisaalta meille parhaiden asiakkaiden eli sitoutuneiden määrä on jatkanut lievää nousua (34%).



### **Uudet tuulet puhaltavat**

- Eterassa on meneillään isoja järjestelmä uudistuksia*
- Uutta vaivattomuutta on tulossa TyEL-vakuuttamiseen ja laskutukseen*
- Lisäksi uusimme asiakkuudenhallintajärjestelmämme*
- Ensimmäinen käyttöönotto on lokakuun 2012 lopulla*
- Kaikilta osin uudistukset valmistuvat 2014*

etera.fi



### **Asioiminen Eteran kanssa on jatkossa...**

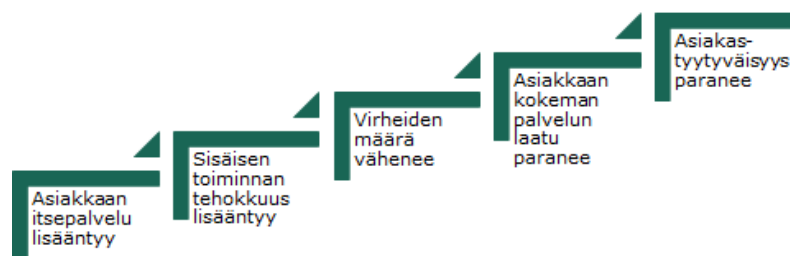
*Yksinkertaisempaa ja ympäristöystävällisempää*

*Nopeampaa ja yksilöllisempää*

etera.fi

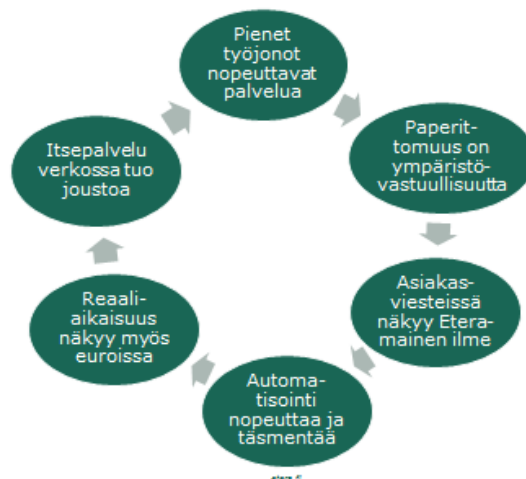


## Miksi teemme uudistuksia?



etera.fi

## Prosessit pyörivät paremmin etera



etera.fi



## Miten asiakas hyöttyy?

- ✎ **Tarjoamme asiantuntevinta ja henkilökohtaisinta asiakaspalvelua**
- ✎ Asiakasviestit ovat yksilöllisempiä
- ✎ Viestintä on nopeampaa ja selkeämpää
- ✎ Puhelinpalvelu on tehokkaampaa
- ✎ Vakuuttaminen hoituu verkossa helpommin ja henkilökohtaisemmin
- ✎ Alan reaaliaikaisin vakuuttaminen tukee yrityksen kassavirran optimointia
- ✎ Yritys voi hyödyntää vakuutusarkistoaan verkkopalvelussa
- ✎ Asiakas voi ylläpitää omia tietojaan verkkopalvelussa
- ✎ Vakuuttamisen voi hoitaa silloin kun se sopii omaan aikatauluun 24/7
- ✎ Asiakkaamme saavat uusia palveluita entistä ketterämmin

etera.fi



## Tehokkuutta Eteraan mm. näillä keinoin...

- ✎ Uudet järjestelmät mahdollistavat kokonaisvaltaisemman asiakkaan hoidon
- ✎ Asiakasvastuulliset saavat reaaliaikaisempaa tietoa asiakkaisiinsa liittyvistä muutoksista
- ✎ Mahdollistaa paperittoman asioinnin
  - ✎ Sähköisen valinnan tehneille asiakkaille lähetetään viestit ja muu asiakasposti verkkoon -> säästöt postituskuluissa



## Miten Etera hyöttyy?

- ✎ **Maksutulo kasvaa**
  - ✎ Sähköisten myyntikanavien tehokkaampi hyödyntäminen ja uusien joustava käyttöönotto
- ✎ **Strateginen ketteryyks kasvaa**
  - ✎ Sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin helpompaa
  - ✎ Tuote- ja palvelukehitys ketterämpää
- ✎ **Operatiivinen toiminta tehostuu**
- ✎ **Itsepalveluprosessit ovat automaattisempia**
  - ✎ Asiakkaat voidaan ohjata systemaattisemmin jatkuvasti kehittyvien verkkopalveluiden käyttäjiksi
- ✎ **Kustannustehokkuus kasvaa**

etera.fi

# IBM HelsinkiConnect 2013

Exceptional Business and Customer Experiences

Customer journey: Koko asiakaskokemuksen  
ymmärtäminen, analysointi ja johtaminen

Petri Hyysalo



## Agenda

- 1 Asiakaskokemus alusta loppuun
- 2 Lähestymistapa erinomaiseen asiakaskokemukseen
- 3 Mallin hyödyntäminen yrityksessä

Erinomainen asiakaskokemus syntyy kolmen pääkomponentin  
yhteistoiminnasta ja tasapainosta

### 1. Tuotteet ja palvelut

- Asiakkaalle tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laajuus, monipuolisuus ja yhdisteltävyys

### 2. Ihmiset ja prosessit

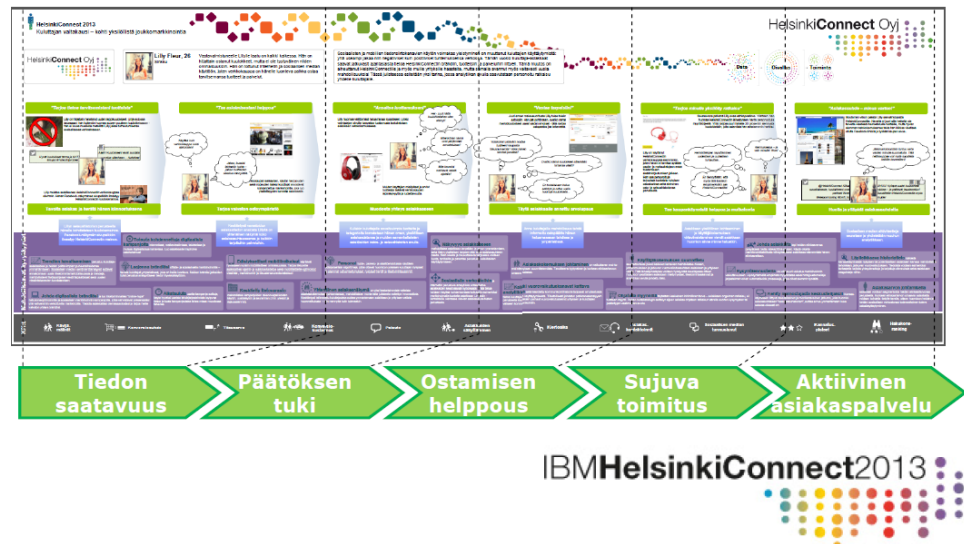
- Työntekijöiden ja tiimien osaaminen, roolit ja prosessit, joita tarvitaan kokemuksien tuottamisessa

### 3. Järjestelmät ja teknologia

- Tehokas yhdistelmä sovelluksia ja teknologiaa mahdollistamaan yrityksen tarjonta



Asiakaskokemus on ymmärrettävä kokonaisuutena, mutta sitä voidaan kehittää ja hallita selkeinä vaiheina, jotka soveltuvat yrityksen tarjontaan



Asiakaiden vaatimukset palveluille ovat entistä kovemmat. Yritysten on ymmärrettävä asiakkaiden mieltymykset eri tilanteissa ja mitkä tekijät käyttäytymiseen vaikuttavat

- Perinteinen asiakassegmentointi ei riitä sillä esimerkiksi sama asiakas voi käyttäytyä hyvin eri tavalla omasta tilanteestaan riippuen



**Lilly Fleur, 26**  
Sinkku

Vastavalmistuneelle Lillylle laatu on kaikki kaikessa. Hän on hiljattain ostanut kuulokkeet, mutta ei ole tyytyväinen niiden ominaisuuksiin. Hän on tottunut Internetin ja sosiaalisen median käyttöön, joten verkkokauppa on hänelle luonteva paikka ostaa tarvitsemansa tuotteet ja palvelut.

Asiakaskokemuksen "tarina" auttaa yritystä asettumaan asiakkaan tilanteeseen ja ymmärtää mitä missäkin vaiheessa tarvitaan

- Ensimmäiseksi asiakkaan on löydettävä yrityksen tuotteet ja palvelut.



IBM HelsinkiConnect2013

Asiakas kohtaa yrityksen yhä uudelleen eri kanavissa vertaillen tuotteita ja käyttäen yrityksen palveluita

- Asiakkaan kokemus alusta loppuun määrää sen millä tavoin hän kertoo yrityksestä eteenpäin ja asioiko hän uudestaan.





Yrityksen on määritettävä ja rakennettava tarvittavat kyvykkyydet eri vaiheissa halutun asiakaskokemuksen ja -palveluiden tuottamiseksi

- Työntekijöiden taidot, yrityksen prosessit ja järjestelmät sekä asiakaskokemuksen hallintaa ja johtamista tukeva analytiikka ovat avain-asemassa erinomaisen palvelutarjonnan järjestämisessä.



Suorituskyvyn mittaaminen eri vaiheissa mahdollistaa asiakaskokemuksen johtamisen ja toiminnan kehittämisen

- Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää tiedon keräämistä ja analysointia kaikista vaiheista ja vaihekohtaisten mittarien käyttöä. Asiakaskokemusta ei voi johtaa vain yhdellä mittarilla.



# Agenda

1

Asiakaskokemus alusta loppuun

2

Lähestymistapa erinomaiseen asiakaskokemukseen

3

Mallin hyödyntäminen yrityksessä



Aloitetaan asiakkaiden ymmärtämisellä, luodaan persoonat, jotka kattavat merkittävän osan yrityksen asiakaskunnasta

Yksinkertaistettu esimerkki

Nimi ja mahdollinen asiakassegmentti

Demografia tiedot

Taustaa ja tarina asiakkaan nykytilan ymmärtämiseksi

Nimi: Lilly Fleur  
Ikä: 26 vuotta  
Siviilisääty: Sinkku  
Lapsia: Ei  
Koulutus: Ekonomi  
Työnantaja: IBM  
Koti: Helsingissä



Kuva persoonasta tyypillisessä elämäntilanteessa

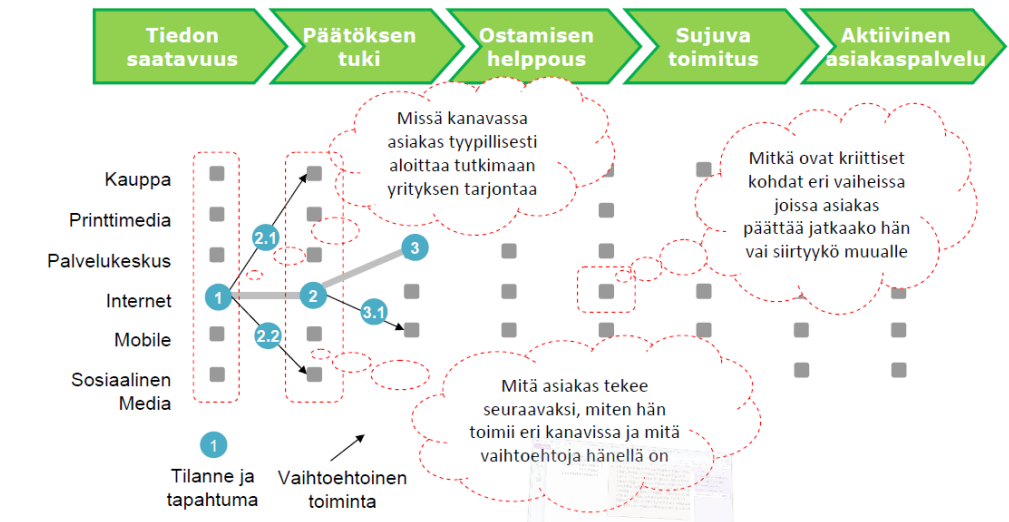
- Lilly on vastavalmistunut Aalto-yliopistosta pääaineenaan markkinointi. Hän on juuri aloittanut työnsä konsulttina IBM:llä ja asuu Helsingin keskustassa pienessä vuokrataksiossa.
- Lilly asui ennen opiskeluaikaa koko elämänsä pienessä kaupungissa Länsi-Suomessa ja aina kaivannut kaupungin vilkkaampaa elämää. Hän käyttää suhteellisen paljon aikaa ja rahaa nuorekkaaseen elämäntyyliinsä, etsien uusia kokemuksia nyt kun hänellä on siihen työpaikan saatuaan paremmin mahdollisuuksia ja varaa.

- Lilly ostaa paljon vaatteita ja muita asusteita ja seuraa muotia internetistä.
- Hän kuluttaa aikaansa ystäviensä kanssa ja pyrkii matkustelemaan yksin ja ystävien kanssa mahdollisimman paljon.
- Hän on hintatietoinen ja etsii edullisia tarjouksia, mutta haluaa ostaa ekologisia laatuotteita, joita ei tarvitsisi heittää heti pois.
- Vastavalmistuneena hänellä on pieni pelko siitä miten palkka riittää ja miten hän malttaa olla kuluttamatta liikaa.

Persoonan henkilökohtaiset haasteet jotka vaikuttavat hänen elämäänsä

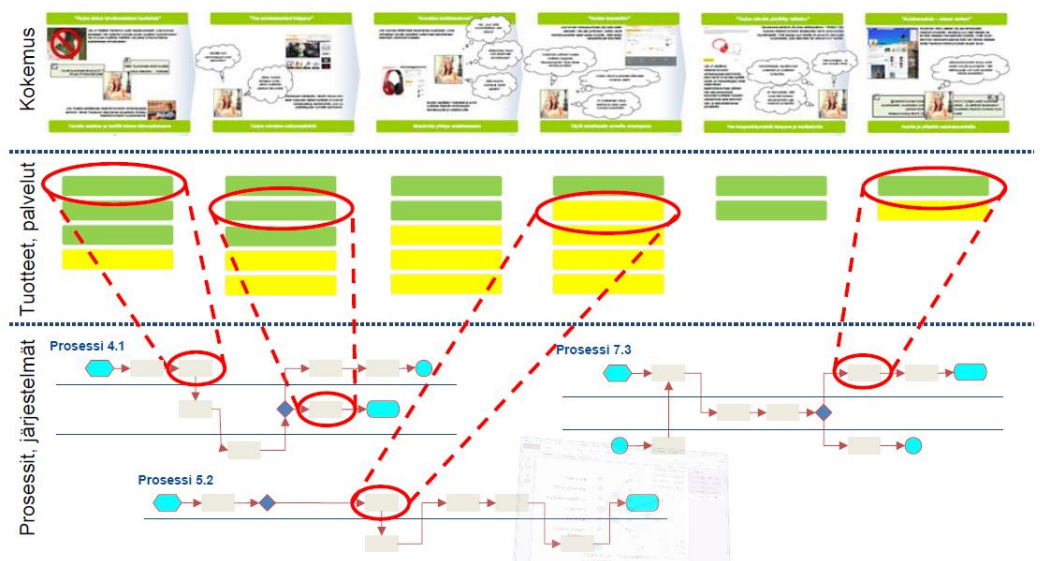
Tietoa persoonan mieltymyksistä, mieltymyksistä, tarpeista ja käyttäytymisestä

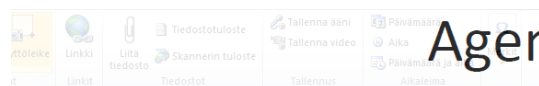
Seuraavaksi luodaan valituille persoonille tavoiteltu asiakaskokemus, joka kuvaa heidän tarpeitaan eri tilanteissa, kun he käyttävät yrityksen palveluita eri kanavissa



Asiakaskokemuksen tuottaminen voidaan ajatella yrityksen palveluina, jotka linkittyvät yrityksen prosesseihin ja järjestelmiin

- Prosessien toimivuus tai toimimattomuus näkyy kaikissa asiakastilanteissa





# Agenda

1

**Asiakaskokemus alusta loppuun**

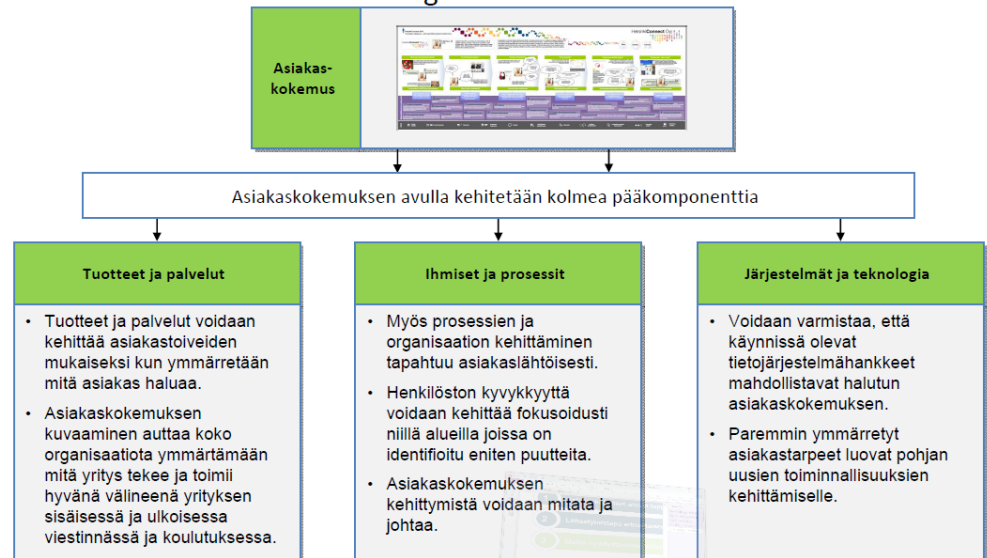
2

**Lähestymistapa erinomaiseen asiakaskokemukseen**

3

**Mallin hyödyntäminen yrityksessä**

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja mielekäs kuvaaminen luo hyvät edellytykset yrityksen strategian ja liiketoimintamallin jalkauttamiseksi organisaatioon



Kiitos!

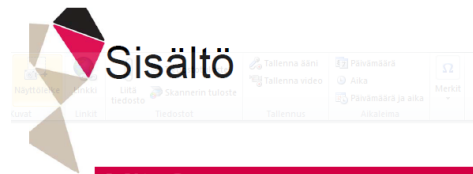
Petri Hyysalo  
Senior Managing Consultant

Strategy & Transformation

IBM Global Business Services  
Mobile: + 358 50 372 0602  
Email: [petri.hyysalo@fi.ibm.com](mailto:petri.hyysalo@fi.ibm.com)

IBM Finland  
Tietokuja 2  
FI-00330 Helsinki





## Mitä?

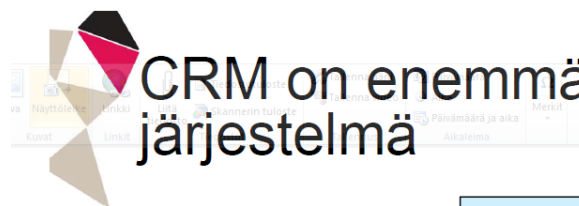
- CRM-järjestelmät osana kokonaisuutta
- Kuumat trendit

## Mitä sitten?

## Yhteenveto



© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved



# CRM on enemmän kuin järjestelmä

- Teknologia on vain yksi osa suurempaa kokonaisuutta.
- Sovellukset ovat kuitenkin hyvin tärkeä osa, jonka avulla kokonaisuutta tuetaan.

1. CRM Vision: Leadership, Market Position and Value Proposition	
2. CRM Strategy: Objectives, Segments and Effective Interaction	
3. Valued Customer Experience Understand Requirements Monitor Expectations Satisfaction versus Competition Collaboration and Feedback Customer Communication	4. Organizational Collaboration Culture and Structure Customer Understanding People: Skills and Competencies Incentives and Compensation Employee Communications Partners and Suppliers
5. CRM Processes: Customer Life Cycle and Knowledge Management	
6. CRM Information: Data, Analysis and One View Across Channels	
7. CRM Technology: Applications, Architecture and Infrastructure	
8. CRM Metrics: Value, Retention, Satisfaction, Loyalty and Cost to Serve	

Lähde: Gartner, the Eight Building Blocks of CRM (July 2009)



© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.



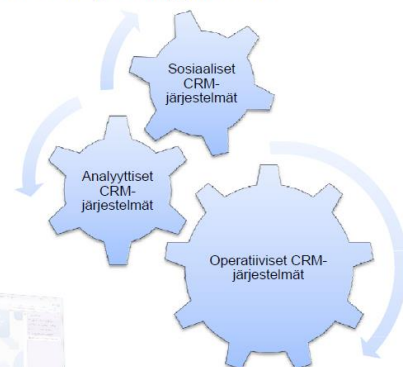
# Yritykset ovat erilaisia

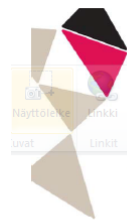
- Yrityksen tarpeet ovat yksilöllisiä ja CRM-järjestelmän sopivuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita.



# Erilaiset järjestelmät

- On tyypillistä että yrityksessä on useita CRM-järjestelmiä.
- Operatiiviset CRM-järjestelmät muodostavat perustan. Näitä ovat esimerkiksi perinteiset myynnin automatisoinnin sovellukset ja markkinointikampanjan hallinta.
- Uusina ilmiöinä puhutaan *sosiaalisesta* ja *analyttisestä* CRM:stä.





## Mitä etua analytiikasta CRM:ssä?

- CRM-järjestelmässä on valtavasti asiakastietoa. Analytiikalla tarkoitetaan järjestelmään tallennetun asiakastiedon hyödyntämistä liiketoiminnan tukena.
- Gartneria mukaillen CRM ilman analytiikkaa on kuin ERP ilman BI:tä. Se parantaa prosesseja, muttei paranna päätöksentekoa. CRM investoinnin täysimääräinen hyödyntäminen vaatii ymmärryksen, joka analytiikan avulla voidaan tuottaa. (Lähde: CFO Advisory: CRM Overview, 25.3.2011, G00210634)

- Asiakassegmenttien käyttäytyminen
- Markkinoinnin kohdentaminen
- Markkinoinnin tehokkuuden seuranta

### Markkinointi



- Tavoitteiden, pipeline ja hit-raten seuraaminen
- Myynnin ennustaminen ja seuranta
- Ajantasaisten korjausliikkeiden mahdollistaminen

- Know your numbers!

### Myynti

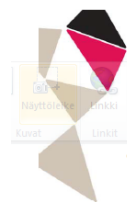


- Palvelutason seuranta ja kehittäminen
- Asiakastytyväisyyden analysointi
- Asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden parantaminen

### Asiakaspalvelu



© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.



## Mobiliteetin mahdollisuudet

- Myyntihenkilöstö, huoltohenkilöstö ja mahdolliset muut asiakasrajapinnassa toimivat tarvitsevat usein pääsyn asiakastietoihin kentältä.
- Päätelaitteiden pieni näyttö ja sovellusten saatavuus mobiililaitteisiin ovat olleet haasteena. Älypuhelimien ja tablettien käyttö on voimakkaassa kasvussa ja uudet päätelaitteet tarjoavat mahdollisuuksia tehokkaaseen käyttöön kentällä.
- Käyttöjärjestelmät ovat avoimempia kuin ennen, joten sovelluksia pystytään rakentamaan helpommin.



### Tiedon hyödyntäminen liikkeellä

- "Myyjillä pitää olla mobiilisti mahdollisuus, mutta aina on kuivunut fyysisen laitteen pieneen kokoon."



### Tiedon tallentaminen

- "Tehokkaampaa täyttää CRM lennossa kuin toimistopäivänä kerran viikossa."



© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.





# Pilvipalvelut ja CRM

- Pilvipalvelun perusideana on, että yritysten tieto sekä tarvittavat sovellukset ja palvelut sijaitsevat palveluntarjoajien ylläpitämällä palvelimilla ja niihin pääsee käsiksi mistä tahansa. Palvelulle on tyypillistä, että palvelusta maksetaan esimerkiksi käyttäjäpohjaisella kuukausimaksulla ja sitä käytetään julkisen tai suljetun Internetin kautta.
- 42% suomalaisista organisaatioista käyttää myynnin ja markkinoinnin ohjelmistoissa pilvipalveluita. (lähde Marketvisio 2010/Q4).



## Hyödyt

- Pilvipalvelut tuo erilaisia palvelumalleja ja madaltaa investointikynnystä.
- Nopeampi käyttöönotto.
- Pilvipalvelut edesauttavat mobiiliteettia.
- Pilvi madaltaa kynnystä hankkia järjestelmä pienissäkin yrityksissä ja mahdollistaa pienillekin enterprise-tason toiminnallisuudet.



## Haasteet

- Ollaan oltu hyvin varovaisia, että annetaan asiakastiedot muiden haltuun. Kaksi tekijää, jotka rajoittaa: asiakastieto ja korkea integrointiaste järjestelmien kesken.
- Liiketoiminta voi ostaa sovelluksia IT-osaston ohi, joka tuo omat haasteensa. Gartner suosittelee IT-väen ottamista mukaan CRM järjestelmän valintaan, jotta vältetään datan integroinnin ongelmilta ja osataan huomioida tietoturva, skaalautuvuus ja yksityisyys. (Lähde: Gartner, G00208813)



© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.



# Sisältö

## Mitä?

- CRM-järjestelmät osana kokonaisuutta
- Kuumat trendit

## Mitä sitten?

- Haasteet CRM-järjestelmissä
- Sosiaalisen ja analyttisen CRM:n luomat mahdollisuudet

## Yhteenveto



© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.



## Haasteita CRM-järjestelmän käytössä

"Haaste ei ole se, ettei oltaisi mielletty asiakaskeksisyyden tärkeyttä. Haaste on edelleen jossain määrin toimintamallin jalkautus käytäntöihin mukaan, jossa CRM on uutena työkaluna mukana."

"Tarvitaan innokkaita myyntipäälliköitä ja johtajia, jotka näyttää omassa tiimissään esimerkkiä."

"CRM:n osalta ylivoimaisesti suurin haaste muutoshallinta myyntiorganisaatiossa, hidastanut käyttöönottoa."

Miten voidaan edesauttaa tehokkaampaa CRM:n käyttöä?

Marketvisio

© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.



## Onnistunut CRM huomioi kaikki osa-alueet

- Vaikeinta on saada henkilöstö mukaan CRM käyttöönottoon ja hyödyntämiseen.
- Järjestelmän hankinta ja kehittäminen lähtee usein operatiivisesta tarpeesta, ja strategia tehdään jälkikäteen. Pitää peilata kuitenkin myös strategiselta kannalta; mitä halutaan saavuttaa?

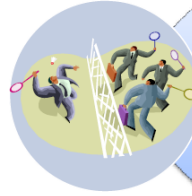
1. CRM Vision: Leadership, Market Position and Value Proposition	
2. CRM Strategy: Objectives, Segments and Effective Interaction	
3. Valued Customer Experience Understand Requirements Monitor Expectations Satisfaction versus Competition Collaboration and Feedback Customer Communication	4. Organizational Collaboration Culture and Structure Customer Understanding People: Skills and Competencies Incentives and Compensation Employee Communications Partners and Suppliers
5. CRM Processes: Customer Life Cycle and Knowledge Management	
6. CRM Information: Data, Analysis and One View Across Channels	
7. CRM Technology: Applications, Architecture and Infrastructure	
8. CRM Metrics: Value, Retention, Satisfaction, Loyalty and Cost to Serve	

Lähde: Gartner, the Eight Building Blocks of CRM (July 2009)

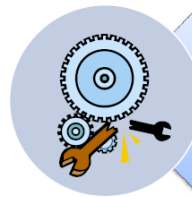
Marketvisio

© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.

# Miten hyötyä muutoksista?



Sosiaalinen ja analyyttinen CRM ovat suurimmat mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua.



Pilvipalvelut ja mobiliteetti mahdollistavat prosessien tehostamisen.

Marketvisio

© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.

## Sosiaalisesta CRM:stä sanottua

"Miten pysytään vaikuttamaan ostajaan? Myyjä ei tuo lisäarvoa."

"Suhtautumisemme on tutkiva ja kiinnostunut, me ja muutkin etsitään sitä tapaa ja muotoa kuinka sitä toteuttaa."

"Jonkin verran kokeiluja somessa, ei vahvassa roolissa. Kanava siinä missä muutkin."

"Someen voi muodostua sellaisia yhteisöjä, jotka toimii irrallaan meistä."

Kysymyksiä ja haasteita

Suhtautuminen vaihtelee

"Katsotaan extranet-toimintoa, jossa käydään asiakkaan kanssa keskustelua."

"Haaste tulee olemaan se, että mitä netissä ja somessa puhutaan sun tuotteesta, mitä mieltä siitä ollaan."

"Sosiaalinen media kova juttu. Tulee radikaali muutos"

"Monikanavaisuus, lisänä sosiaalinen media uutena siihen, yrityksen pitää olla siellä mukana ja hanskata sitä viestintää."

Marketvisio

© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.

## Erilaisia lähestymistapoja



### Intoilijat

Hyppäävät ennakkoluulottomasti kokeiluihin, joskus katastrofaalisin tuloksin.

### Visionäärit

Lähestyvät sosiaalista CRM:ää strategisena liiketoiminnan mahdollisuutena.



### Varautuneet

Ovat uteliaita, mutta varautuneita kohun suhteen. Seuraavat hyödyntämisen mahdollisuuksia.

### Kieltäytyvät

Eivät näe sosiaalisen CRM:n vaikuttavan liiketoimintaan ja jatkavat kuten ennenkin.



Hukattu investointi



Menetetty mahdollisuus



Marketvisio

© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.

## Analytiikasta sanottua

Tiedon määrä kasvaa.

- "Tiedon määrä tulee räjähdysmäisesti kasvamaan energiatoimialalla tapahtuvan murroksen vuoksi."
- Tiedon määrä lisääntyy kasvaneen dokumentoinnin myötä, jonka mahdollistajana toimii järjestelmät.

Tieto hajallaan. Tietoa tulee yhä useammista kanavista.

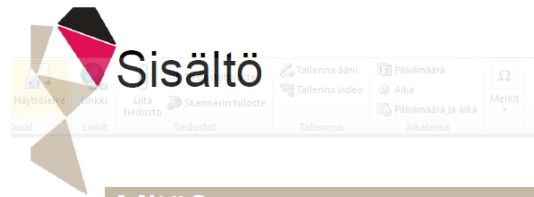
- Monikanavaisuus on tärkeää hallita, sillä ostaminen netin kautta on kasvussa. Asiakastieto useista kanavista on pystyttävä yhdistämään.
- "Analytiikan työkalut tärkeitä, jotta somen tietoa pystytään käsittelemään. Ennen ollut rakenteellista dataa, nyt se on hajallaan, pitää pystyä löytämään se oikea tieto ja hyvät työkalut tiedon analysointiin."

Tiedon hyödyntäminen entistäkin tärkeämpää. Analyysin oltava parempaa ja nopeampaa.

- "Suurimmat haasteet CRM-loppupäässä, BI-puolella. Tiedolla johtaminen pyritään saada arkipäiväksi, ja tieto saadaan vaikuttamaan päätöksentekoon.
- "Yhä enemmän painotetaan sitä, että pitää saada tarkemmalla tasolla customer insight, asiakkaan käyttäytyminen, miten he kokee brändin tuotteen ja palvelun, pitää pystyä analysoimaan paremmin ja nopeasti."

Marketvisio

© Market-Visio Oy, 2011. All rights reserved.



## Mitä?

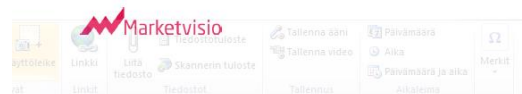
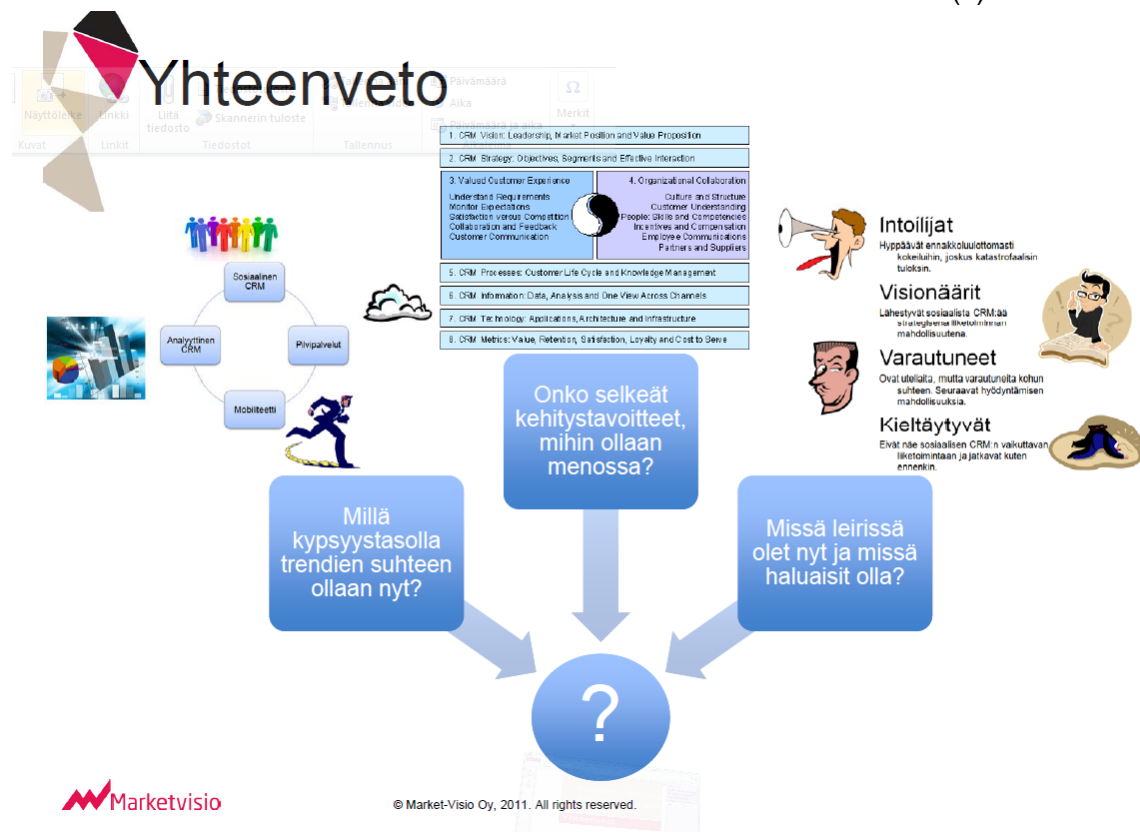
- CRM-järjestelmät osana kokonaisuutta
- Kuumat trendit

## Mitä sitten?

- Haasteet CRM-järjestelmissä
- Sosiaalisen ja analyttisen CRM:n luomat mahdollisuudet

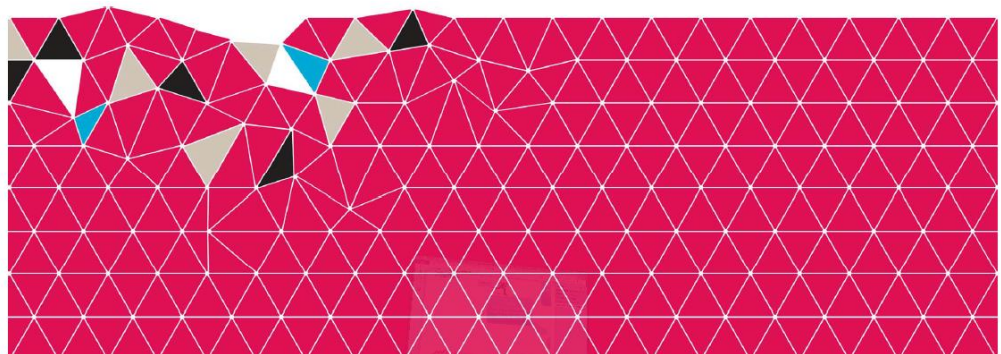
## Yhteenveto





## Kiitos!

- Johanna Ahtola, Analyttikko
- +358 50 345 0447
- johanna.ahtola@marketvisio.fi



Author

Title

Number of Pages

Date Riku Koivusalo

Mutual Pension company Eläkeyhtiö X's new CRM-system and the achievement of set economical goals

Degree Master of Business Administration (MBA)

Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence

Specialisation option

Instructor

Erkki Sairanen Senior Lecturer

Eläkeyhtiö X is a mutual employment pension insurance company providing pension cover for employees and self-employed persons and promoting well-being at work. Earnings-related pension insurance is part of the Finnish social security system. All employees and self-employed people are covered by the statutory earnings-related pension scheme.

At Metropolia UAS the way to do Master's Thesis is action research.

Action research is cyclic: 1 Identification of the problem and planning, 2 Action and observation, 3 Reflection and re-evaluation, 4 Identification of new target and planning. Action research is intentional. When planning action research, a desired outcome is laid out in a measurable way. The desired outcome directs the combination of used tools. Reflecting on actions and the achieved goal to the set goal, is the desired goal still the same? Predicted results and interpretation of results.

The research problem: Mutual Pension company Eläkeyhtiö X's new CRM-system and the achievement of set economical goals compared to Business case made by Eläkeyhtiö X's managers before starting the CRM project. In the business case the set goals are: Have sales increased? Has customer constancy increased? Has cost-consciousness increased? Is the knowledge of the new CRM system increased within Eläkeyhtiö X's organization?

The theoretical frame of reference: 1. Internal marketing 2. Balanced Scorecard 3. User-friendly CRM. KPI- indicators: 1. Eläkeyhtiö X's sales, 2. Great place to work HR evaluation study before and after the new CRM system implementation, 3. Interviews with sales managers, sales directors and vice president, 4. Customer satisfaction before and after the new CRM system, 5. Business case versus reality before and after

Keywords CRM, internal marketing, sales, user-friendly CRM, Balanced scorecard





## 1 Introduction

- ✎ The action study Mutual Pension company Etera's new CRM-system and the achievement of set economical goals is based on a Business case made by Etera's management and the comparison will be measured to this business case. With in Business case there are gathered the goals that are to be reached. Also there are measurement indicators.
- ✎ The head set goals are:
  - ✎ Increasing the premium income
  - ✎ Increasing the efficiency of customerwork
  - ✎ Better quality in customerservice
  - ✎ Increasing the information base of customers and potential customers in Etera

Vakuuta vaivatta



## 1.1 Operational environment

Finland's earnings-related pension insurance provides security for the future.

Earnings-related pension insurance is part of the Finnish social security system. All employees and self-employed people are covered by the statutory earnings-related pension scheme.

Etera provides insured employees and the self-employed with old-age and disability pension security. Survivor's pension provides income security for the insured's next of kin.

Employers are responsible for arranging pension insurance for their employees, and both parties pay a share of the pension contributions. Domestic employers also look after the pension insurance matters of their employees.

Besides pension security management, earnings-related pension companies also offer their clients various well-being-at-work services and vocational rehabilitation services. Companies are also offered financial services.

Vakuuta vaivatta

## 1.2 Target organisation: Mutual Pension company Etera



Vakuuta vaivatta

## 1.3 Target organization Etera

### Key figures

Etera in 2012

- Premium income: EUR 643 mill.
- Pensions paid and rehabilitation costs: EUR 1,072 mill.
- Investments: EUR 5,711 mill.
- Solvency margin: EUR 1 026 mill.
- Technical provisions: EUR 5,372 mill.
- Return on investments: 9,9 per cent
- Number of insured: 212,400
- Number of pension recipients: 147,166
- Average number of personnel: 290

Etera is a mutual employment pension insurance company. We provide pension cover for employees and self-employed persons and we promote well-being at work.

Earnings-related pension insurance is part of the Finnish social security system. All employees and self-employed people are covered by the statutory earnings-related pension scheme.

Etera insures the employment relationships of employees across various sectors in accordance with the Employees' Pensions Act (TyEL). Pension security for the self-employed is looked after in accordance with the Self-Employed Persons' Pensions Act (YEL).

Eteras customers include companies, organisations, entrepreneurs, private households, employees and pensioners. Etera is jointly owned by the policyholders, the insured and the holders of the guarantee capital.

Vakuuta vaivatta







## 2. Present situation of the Development plan

Eteras new CRM-system Microsoft dynamics went on line in November 2012. The new system is full off new terminology and offers opportunities to design new efficient proscesses. The Eteras management has great plans and expectations for the new system.

As key account manager I will be active partisipant to this active study. In my line of work I use the CRM-system everyday. I'm respocible for about 100 middle sized companys. The other half of my job is aquiry new customers. In both situations CRM-system is in key role. For the organisation of Etera the new CRM-system means change in the way we work and some processes must be redesigned. For this purpose action study is superp. In this action study I will have many roles: key account manager, developer and master thesis worker. Also there will be project team where I will also be a member.

Vakuuta vaivatta


## 2.1 Theoretical frame of reference

-  Theoretical frame of reference is combined from three theories.
-  1. Internal marketing from management point of view
-  2. Balanced scorecard
-  3. CRM-systems userfriendliness and acceptance.

Samppa Suoniemi's new doctor thesis the  
Impact of CRM system development on CRM  
acceptance



Vakuuta vaivatta

## 2.2 Limitation of development plan

-  Limitation are made very clear in this action study; Only the CRM-system and Etera's corporate customers.

Vakuuta vaivatta

## 2.3. Grounds for limitation

-  All other functions of Mutual Pension companys Etera's are limited out.
-  Theoretical frame of reference: The main part of material will be resent because the development of CRM-systems have been very fast.

Vakuuta vaivatta

## 2.4 Research method : Action research

- ✎ In Metropolia University of Applied Sciences the way to do thesis is Action research.
- ✎ Cyclic
  - ✎ 1 Identification of the problem and planning
  - ✎ 2 Action and observation
  - ✎ 3 Reflection and re-evaluation
  - ✎ 4 Identification of new target and planning
- ✎ Intensional
- ✎ When planning the action research a desired outcome is layed out in a measurable way
- ✎ Desired outcome directs the combination of used tools
- ✎ Reflecting on actions and achieved goal versus set goal, is the desired goal still the same?

Vakuuta vaivatta

## 2.5 Research question and KPI-indicators

- ✎ 1. Sales : Etera's sales
- ✎ 2. Great place to work Human Resources evaluation study. Before new CRM and after New CRM system.
- ✎ 3. interviews with salesmanagers, sales directors and vice president
- ✎ 4. Customersatisfaction reasearch
- ✎ 5. Businesscase versus reality

Vakuuta vaivatta

## 2.6 Predicted results and interpretation of results

- ✎ Positive result:
  - ✎ The action study answers to the business case's questions and introduces improvement ideas and have made improvement to processes and CRM-system. Or the action study's result introduces poorly achieved goals and introduces improvements.
- ✎ Negative result:
  - ✎ The action study does not have any results or improving ideas.
  - ✎ The action study does not answer to the questions of Business case.

Vakuuta vaivatta





Appendix 4 Cover letter for first questionnaire

iste	Tallenna ääni	Päivämäärä	Ω
iloste	Tallenna	Päivämäärä ja aika	

**HYVÄ KYSELYYN VASTAAJA**

**Haluuan aluksi kiittää Teitä siitä, että liiketoimintayksikkönne suostui osallistumaan väitöskirjaani liittyvään kyselytutkimukseen, joka käsittelee CRM-projekteja Suomessa asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää liiketoimintayksikköjen IT-resurssien, CRM-projektien resurssien ja CRM-projektien lopputulosten välisiä suhteita.**

**Mikäli ette itse saaneet osallistumispyyntöä viime viikkojen aikana, toinen henkilö organisaatiossanne on nimennyt Teidät vastaamaan kyselyyn siihen parhaiten soveltuvana henkilönä. Vastaajalla tulee olla vähintään kohtuullinen tuntemus liiketoimintayksikkönne IT-resursseista ja nykyisen CRM-järjestelmänne toimitusprojektista. Mikäli ette sittenkään ole oikea henkilö, pyydän Teitä välittämään tämän viestin eteenpäin oikealle henkilölle.**

**Lähetän tässä teille sähköisen web-pohjaisen kyselylomakkeen. Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn sähköpostin lopussa olevasta Webropol-linkistä. Kyselylomakkeen huolellinen täyttäminen onnistuu 10 minuutissa.**

**Vastatkaa kysymyksiin omaan arviointiinne perustuen. On tärkeää, että vastaatte jokaiseen kysymykseen. Voitte lähettää valmiit vastauksenne painamalla "Lähetä" -linkkiä, joka löytyy kyselylomakkeen lopusta.**

**Tutkimus on ehdottoman luottamuksellinen. Vastaajien henkilöllisyys on ainoastaan allekirjoittaneen tiedossa. Tulokset tullaan esittämään vain tilastollisina yhteenvetoina, jolloin vastaajien yksityisyys on täysin suojattu.**

**Jokainen kyselyyn osallistunut saa sähköpostitse loppuraportin tutkimuksen valmistuttua. CRM-projektit eivät usein toteudu suunnitellussa budjetissa, aikataulussa ja/tai CRM-järjestelmän toteutuneiden hyötyjen ja käyttäjäkokemuksen osalta. Uskon, että loppuraportti sisältää myös teitä kiinnostavaa tietoa sovellusten toimitusprojekteista.**

**Kiitos jo etukäteen vastauksestanne!**

**Samppa Suoniemi**  
Turun kaupunkorakentamiskeskus,  
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku  
Puh. 044 549 1055  
[samppa.suoniemi@tse.fi](mailto:samppa.suoniemi@tse.fi)

## Appendix 5 First questionnaire

uloste  
tuloste

Päivämäärä  
Päivämäärä ja  
Aikaleima

Tutkimus CRM-järjestelmien implementointiprojekteista  
TUTKIMUS CRM-JÄRJESTELMIEN IMPLEMENTOINTIPROJEKTEISTA  
MERKIT  
TURUN KAUPPAKORKEAKOULU  
Turku School of Economics

Tämän kyselytutkimus keskittyy CRM-järjestelmien implementointiprojekteihin Suomessa liiketoimintayksikö-tasolla. Mikäli yrityksessänne ei ole liiketoimintayksiköitä, vastatkaa kysymyksiin yritys-tasolla.

Kyselyssä on yhteensä 4 sivua kattava seuraavat osa-alueet: taustatietoja (sivu 1), yleiset IT-resurssit (sivu 2), CRM-projektin käytössä olleet resurssit (sivu 3), CRM-projektin riskit (sivu 4), CRM-projektin tulokset (sivu 4)

### Taustatietoja

Suomari: kysymykset ovat yleisiä kysymyksiä liittyen liiketoimintayksikköön ja CRM-järjestelmään, (sivu 1)

Tehdävälitelmäsi on:

Valitse (tehtävälitelmä)

Kuinka monta vuotta olette olleet liiketoimintayksikönä palveluksessa?

Valitse (vuotta)

Liiketoimintayksikkönne vuosittainen liikevaihto (miljoonaa euroa) on:

Valitse (miljoonaa euroa)

Liiketoimintayksikkönne toimiala on:

Valitse (toimiala)

Liiketoimintayksikkönne nykyinen CRM-järjestelmä on ollut tuotantokäytössä:

Valitse (tuotantokäyttö)

Liiketoimintayksikkönne nykyinen CRM-järjestelmän loppukäyttäjien lukumäärä on:

Valitse (käyttäjämäärä)

Mikä ovat CRM-järjestelmän käyttöaloitteukset?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto

Myynnin tuki Markkinointi tuki Asiakaspalvelun tuki Analysointityökalu

Liiketoimintayksikkönne nykyinen CRM-järjestelmä on tyypittään:

Client / server (CRM-on-Premise) Pilvipalvelu onlainen CRM (CRM-on-Demand)

CRM-järjestelmän implementointia vastaavassa tiimissä oli omasta henkilökunnastanne mukana:

Valitse (oma henkilökunta)

CRM-järjestelmän implementointia vastaavassa tiimissä oli ulkopuolisia konsultteja mukana:

Valitse (konsultit)

IT-resurssien ja CRM-projektin suhteus

1=ei kovin hyvin? 2=mallo hyvin? 3=erittäin hyvin

Kuinka hyvin yleisesti ottaen tunnette liiketoimintayksikkönne IT-resurssit? 1 2 3

Kuinka hyvin yleisesti ottaen tunnette CRM-järjestelmän implementointiprojektin? 1 2 3

### Yleiset IT-resurssit

Suomari: kysymykset ja viittaukset liittyvät liiketoimintayksikköön yleisiin IT-resurssisiin, joihin kuuluu esimerkiksi IT-infrastruktuuri, IT-järjestelmien ylläpito, IT-henkilöstön koulutus, ulkoiset konsulttiresurssit, ulkoiset konsulttiresurssit jne. Valitse numero, joka parhaiten vastaa tilannetta viittauksissa 1 ja 2. (sivu 2)



[illegible]

Tallenna ääni  
Tallenna video  
Päivämäärä  
Aika  
Merkki

1 = täysin eri mieltä .... 7 = täysin samaa mieltä  
1 2 3 4 5 6 7

Muokkivat aikaa ja resursseja ajoneuvojen työntekijöiden koulutukseen uuden järjestelmän käyttöönoton.

Käytännössä koulutus työntekijöille toteutettiin koulutusta loppukäyttäjien koulutusta jatkamalla.

Seurauksena on CRM-projektin toteutuksen myönteinen vaikutus työntekijöille.

**Viimein johdon tuki**

1 = täysin eri mieltä .... 7 = täysin samaa mieltä  
1 2 3 4 5 6 7

Viimein johdon edustajat osallistui paljon innokkaina ja kiinnostuneina koko projektin ajan.

Viimein lause muuttui olivat henkilökohtaisesti mukana projektissa.

Kokemuksensa johdon tuki tässä projektissa oli varsin korkea.

**Loppukäyttäjien osallistuminen**

1 = täysin eri mieltä .... 7 = täysin samaa mieltä  
1 2 3 4 5 6 7

Loppukäyttäjät osallistui koko (CRM) implementointiprojektin ajan.

Loppukäyttäjät osallistuvat järjestelmän toimintaan ja muutosten toteuttamiseen.

Loppukäyttäjät osallistuvat yhteistyön ("vapaaehtoinen") tyyliin toteuttamiseen.

**CRM-projektin riskit**

Seuraavat kysymykset ja väittämät liittyvät CRM-projektin riskiin. (kysy 4)

Mikä oli CRM-projektin suurin riski?

☐ Laitteiden ajoneuvojen ja välineiden puuttuminen, ☐ Laitteiden unohdettavuus.

Mikä näiden oireiden sama mieltä tai ei riittävästi väittämien väittämien? Valitse numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi väittämien 1 ja 7.

Projektin suhteellinen kulu, sovelletaan kompleksisuus ja vastustusten epävarmuus

1 = täysin eri mieltä .... 7 = täysin samaa mieltä  
1 2 3 4 5 6 7

Projektin kulu oli suuri verrattuna muihin teknisiin kuluihin (tietotekniikka) viimeisen kolmen vuoden aikana.

Seurauksena on CRM-projektin toteutuksen myönteinen vaikutus.

Teknologia on CRM-muutosten toteuttamiseen.

Pajon valitsee on nähtävissä eri käyttäjien vastustuksen soveltamiseen.

Käyttäjät osallistui paljon koulutukseen hyönteistien vastustuksen voimien.

Tuotteen vastustukset projektin aikana peitettiin varsin paljon projektin lopussa.

**CRM-projektin tulokset**

Seuraavat kysymykset ja väittämät liittyvät CRM-projektin tulokseen, joka on johtanut tulosten saavuttamiseen ja toteuttamiseen avoimella. (kysy 4)

Tulosten saavuttamiseen avoimella: prosessin ja toiminnan laatu

1 = täysin eri mieltä .... 7 = täysin samaa mieltä  
1 2 3 4 5 6 7

Järjestelmä soveltuu väittämiä suunniteltuihin toimintoihin.

Järjestelmä soveltuu väittämiä suunniteltuihin toimintoihin.

Käyttäjät soveltuu on koulutettu.

Käyttäjät soveltuu on helppo ylläpitää.

Käyttäjät koulutus, että järjestelmä täysin nähtävissä toimintoihin vastustukset.

Järjestelmä täysin käyttäjä on osallistui toimintoihin avoimella.

Kokemuksensa tulosten saavuttamiseen kulu on korkea.

**Tulosten saavuttamiseen avoimella**

Arvioi kulu prosentti % CRM-projektin budjetti alitettiin/yliytettiin?

Kysy % kulu työntekijöiden koulutukseen

☐ Pienempi budjetti (2%) ☐ Suurempi alitettiin (%) ☐ Suurempi yliytettiin (%)

Arvioi kulu prosentti % CRM-projektin suunniteltu alitettiin/yliytettiin?

Kysy % kulu työntekijöiden koulutukseen

☐ Pienempi alitettiin (%) ☐ Alitettiin alitettiin (%) ☐ Alitettiin yliytettiin (%)

Lähetä

Appendix 7 Second questionnaire

Tallenna ääni Tallenna video Päivämäärä Aika Päivämäärä ja aika Merkit

Tallennus Aikaleima

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
Turku School of Economics

**CRM-järjestelmän käyttökokemus**

Missä määrin olette samaa mieltä tai eri mieltä seuraavien väittämien kohdalla? Valitse numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi välillä 1 (Täysin eri mieltä) ja 7 (Täysin samaa mieltä).

**Helppokäyttöisyys**

1=täysin eri mieltä ..... 7=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Järjestelmän käyttäminen on selkeää ja ymmärrettävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän käyttö ei vaadi minulta paljon henkistä ponnistelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni järjestelmää on helppo käyttää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni on helppoa saada järjestelmä tekemään sitä mitä haluan sen tekevän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni järjestelmä on käyttäjäystävällinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Hyödyllisyys**

1=täysin eri mieltä ..... 7=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Järjestelmän käyttö parantaa suoritustani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän käyttö työssäni lisää tuottavuuttani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän käyttö parantaa tehokkuuttani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni järjestelmä on hyödyllinen työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Sivu 1 / 1)

**Lähetä**

Hei,

Kartoitamme käyttökokemuksia CRM-järjestelmä Aarteesta, joka on nyt ollut käytössä noin vuoden päivät. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa ja ideoita, joiden avulla voidaan kehittää Aarretta ja Eläkeyhtiö X:n sisäisiä prosesseja. Kyselyllä kerätään Aarteen käyttökokemuksia koko asiakkuustoiminnosta. Kyselyssä on neljä osa aluetta: Helppokäyttöisyys, Hyödyllisyys, Koulutus ja Kehitys. Toivon sinun vastaavan oheiseen pikakyselyyn. Aikaa vastaamiseen menee todella vain hetki. Vastaamalla voit vaikuttaa Aarteen kehittämiseen Eläkeyhtiö X:ssä. Kysely toistetaan ensi vuoden puolella, jolloin voimme seurata Aarteen ja sisäisten prosessien kehittymistä.

Vastaaminen tapahtuu anonyymisti eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Taustatietoina kysymme ainoastaan, missä yksikössä työskentelet, jotta saamme tulokset yksiköittäin. Henkilömäärältään pienimmät yksiköt on valintavalikossa yhdistetty, jotta kaikista vastaajaryhmistä saadaan riittävän suuret.

Kysely tehdään toiseen kertaan keväällä 2014.

Kyselyn tulokset esitetään Asiakkuuksien johtoryhmälle, käydään läpi yksiköissä ja julkistetaan Eetterissä.

Vastaamisen voit aloittaa klikkaamalla seuraavaa linkkiä tai kopioimalla linkin Internet-selaimen osoiteriville

<http://>

Vastaathan 13.12.2013 mennessä.

Kiitos vastaamisesta ja vaikuttamisesta. Vastaamalla autat meitä rakentamaan Aarteesta entistä paremman työkalun.

Mari Halme, Milla Vailaranta, Riku Koivusalo ja Kimi Lempinen

Missä määrin olette samaa mieltä tai eri mieltä seuraavien väittämien kohdalla? Valitse numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 6 (Täysin samaa mieltä)

2(2)

1= täysin eri mieltä....5= täysin samaa

		1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	<b>Helppokäyttöisyys</b>						
<b>1.1</b>	Aarteen käyttäminen on selkeää ja ymmärrettävää						
<b>1.2</b>	Aarteen käyttö ei vaadi minulta henkistä ponnistelua						
<b>1.2.1</b>	Jos vastaus 1-2 lisäkysymys miksi						
<b>1.3</b>	Mielestäni Aarretta on helppo käyttää						
<b>1.4</b>	Mielestäni on helppoa saada Aarre tekemään sitä mitä haluan sen tekevän						
<b>1.5</b>	Mielestäni Aarre on käyttäjäystävällinen						
<b>1.6</b>	Aarteessa ei ole liikaa oman muistin varaisia asioita						
<b>1.7</b>	Jos on liikaa oman muistin varaisia asioita, niin mitä nämä ovat ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>2</b>	<b>Hyödyllisyys</b>						
<b>2.1</b>	Aarteen käyttö parantaa suoritustani työssäni						
<b>2.2</b>	Aarteen käyttö työssäni lisää tuottavuuttani						
<b>2.3</b>	Aarteen käyttö parantaa tehokkuuttani						
<b>2.4</b>	Mielestäni Aarre on hyödyllinen työssäni						
<b>2.5</b>	Miten hyödynnät työssäsi Aarteen sisältämää asiakastietoa ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>2.6</b>	Miten tekisit työtäsi jos Aarretta ei olisi( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>2.7</b>	Pystyn hyödyntämään Aarretta omassa työssäni tarvittavalla tavalla						
<b>3</b>	<b>Koulutus</b>						
<b>3.1</b>	Käytän Aarretta aktiivisesti						
<b>3.2</b>	Mitä koulutusta olet saanut Aarteen käyttöön ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>3.3</b>	Jos Aarteen käytöstä olisi tarjolla lisäkoulutusta, hyödyntäisin sitä						
<b>3.4</b>	Millaista koulutusta haluaisit ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>3.5</b>	Pidän itseäni hyvänä Aarteen käyttäjänä						
<b>3.6</b>	Olen saanut riittävästi tukea Aarteen käyttöä varten						
<b>3.7</b>	Olen saanut riittävästi tukea Aarteen ongelmatilanteissa						
<b>4</b>	<b>Kehitys</b>						
<b>4.1</b>	Mitä kehitys ideoita sinulla on Aarteeseen liittyen ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>4.2</b>	Mitä kehitys ideoita sinulla on omiin työprosesseihin liittyen ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>4.3</b>	Sana vapaa! ( <b>avoin kysymys</b> )						

Hei,

Kartoitamme käyttökokemuksia CRM-järjestelmä Aarteesta, joka on nyt ollut käytössä noin kahden vuoden ajan. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa ja ideoita, joiden avulla voidaan kehittää Aarretta ja Eläkeyhtiö X:n sisäisiä prosesseja. Kyselyllä kerätään Aarteen käyttökokemuksia koko asiakkuustoiminnosta. Kyselyssä on neljä osa aluetta: Helppokäyttöisyys, Hyödyllisyys, Koulutus ja Kehitys. Toivon sinun vastaavan oheiseen pikakyselyyn. Aikaa vastaamiseen menee todella vain hetki. Vastaamalla voit vaikuttaa Aarteen kehittämiseen Eläkeyhtiö X:ssä. Tämä kysely on toinen kierros, ensimmäinen kysely tehtiin vuosi sitten joulukuun alussa 2013. Tuon kyselyn jälkeen Aarretta on kehitetty saadun palautteen pohjalta kohdentaen rajalliset kehityspanoksen kaikkein tärkeimpiin kehityskohteisiin.

Vastaaminen tapahtuu anonymisti eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Taustatietoina kysymme ainoastaan, missä yksikössä työskentelet, jotta saamme tulokset yksiköittäin. Henkilömäärältään pienimmät yksiköt on valintavalikossa yhdistetty, jotta kaikista vastaajaryhmistä saadaan riittävän suuret.

Kyselyn tulokset esitetään Asiakkuuksien johtoryhmälle, käydään läpi yksiköissä ja julkistetaan Eetterissä.

Vastaamisen voit aloittaa klikkaamalla seuraavaa linkkiä tai kopioimalla linkin Internet-selaimen osoiteriville

<http://>

Vastaathan 12.12.2014 mennessä.

Kiitos vastaamisesta ja vaikuttamisesta. Vastaamalla autat meitä rakentamaan Aarteesta entistä paremman työkalun.

Mari Halme, Milla Vailaranta, Riku Koivusalo ja Kimi Lempinen

Missä määrin olette samaa mieltä tai eri mieltä seuraavien väittämien kohdalla? Valitse numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 6 (Täysin samaa mieltä)

2(2)

		1= täysin eri mieltä....6= täysin samaa mieltä.					
		1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	<b>Helppokäyttöisyys</b>						
<b>1.1</b>	Aarteen käyttäminen on selkeää ja ymmärrettävää						
<b>1.2</b>	Aarteen käyttö ei vaadi minulta henkistä ponnistelua						
<b>1.2.1</b>	Jos vastaus 1-2 lisäkysymys miksi						
<b>1.3</b>	Mielestäni Aarretta on helppo käyttää						
<b>1.4</b>	Mielestäni on helppoa saada Aarre tekemään sitä mitä haluan sen tekevän						
<b>1.5</b>	Mielestäni Aarre on käyttäjäystävällinen						
<b>1.6</b>	Aarteessa ei ole liikaa oman muistin varaisia asioita						
<b>1.7</b>	Jos on liikaa oman muistin varaisia asioita, niin mitä nämä ovat ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>2</b>	<b>Hyödyllisyys</b>						
<b>2.1</b>	Aarteen käyttö parantaa suoritustani työssäni						
<b>2.2</b>	Aarteen käyttö työssäni lisää tuottavuuttani						
<b>2.3</b>	Aarteen käyttö parantaa tehokkuuttani						
<b>2.4</b>	Mielestäni Aarre on hyödyllinen työssäni						
<b>2.5</b>	Miten hyödynnät työssäsi Aarteen sisältämää asiakastietoa ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>2.6</b>	Miten tekisit työtäsi jos Aarretta ei olisi ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>2.7</b>	Pystyn hyödyntämään Aarretta omassa työssäni tarvittavalla tavalla						
<b>3</b>	<b>Koulutus</b>						
<b>3.1</b>	Käytän Aarretta aktiivisesti						
<b>3.2</b>	Mitä koulutusta olet saanut Aarteen käyttöön ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>3.3</b>	Jos Aarteen käytöstä olisi tarjolla lisäkoulutusta, hyödyntäisin sitä						
<b>3.4</b>	Millaista koulutusta haluaisit ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>3.5</b>	Pidän itseäni hyvänä Aarteen käyttäjänä						
<b>3.6</b>	Olen saanut riittävästi tukea Aarteen käyttöä varten						
<b>3.7</b>	Olen saanut riittävästi tukea Aarteen ongelmatilanteissa						
<b>4</b>	<b>Kehitys</b>						
<b>4.1</b>	Mitä kehitys ideoita sinulla on Aarteeseen liittyen ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>4.2</b>	Mitä kehitys ideoita sinulla on omiin työprosesseihin liittyen ( <b>avoin kysymys</b> )						
<b>4.3</b>	Sana vapaa! ( <b>avoin kysymys</b> )						



Liite 18. CRM- järjestelmä käyttäjätyytyväisyyskyselyn kysymykset

1.12.2014

1(5)

CRM-kysely Asiakkuuksille ja vakuutuspalvelulle

RTF Report - luotu 07.01.2014 10:46

Nimi	Vastaaja	Vastaamassa	Vastanneet
------	----------	-------------	------------

Asiakasliiketoiminnan kehittäminen yksikkö

Asiakaspalvelu

Esikunta, molemmat

Eteläinen alueyksikkö

Kanavapalvelut

Läntinen alueyksikkö

Markkinointiyksikkö

Perintä ja valvonta

Pohjoinen alueyksikkö

Suurasiakasyksikkö

Tuotepalvelut ja tuotannonhoito

Työhyvinvointiyksikkö

Vakuutus- ja laskutuspalvelut

<b>Yhteensä</b>	<b>53</b>	<b>40</b>	<b>36</b>
-----------------	-----------	-----------	-----------

<b>Vastausprosentti</b>	<b>75.5</b>
-------------------------	-------------

Lopettaneet	67.9
-------------	------

Kesken jättäneet	7.5
------------------	-----

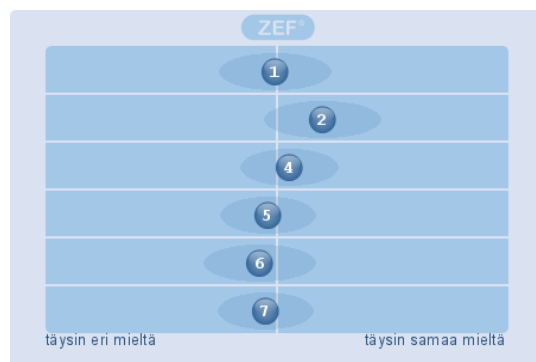
Eivät osallistuneet	24.5
---------------------	------

Helppokäyttöisyys

-

*Kaikki*

-



Helppokäyttöisyys -

**1. Aarteen käyttäminen on selkää ja ymmärrettävää (40) (EOS: 0)**



**2. Aarteen käyttö ei vaadi minulta henkistä ponnistelua (40) (EOS: 0)**

**3. Jos vaatii paljon henkistä ponnistelu-  
lua, niin miksi (18) (EOS: 0)  
2(5)**

**4. Mielestäni Aarretta on helppo käyt-  
tää (38) (EOS: 0)**

**5. Mielestäni on helppoa saada Aarre  
tekemään sitä mitä haluan sen teke-  
vän (36) (EOS: 0)**

**6. Mielestäni Aarre on käyttäjäystäväl-  
linen (37) (EOS: 0)**

**7. Aarteessa ei ole liikaa oman muis-  
tin varaisia asioita (36) (EOS: 0)**

**8. Jos on liikaa oman muistin varaisia  
asioita, niin mitä nämä ovat (17) (EOS:  
0)**

### Numerokysymysten vastaukset

**3. Jos vaatii paljon henkistä ponnistelua, niin miksi**

- Erilainen järjestelmä kuin Vinny eikä toimi yhtä suoraviivaisesti vaikka onkin modernimman näköinen
- koulutus on ollut riittämätöntä
- Järjestelmä on niin sekava.
- Paljon epäloogisuutta
- En ole ollut Aarteen koulutuksessa, vaan opetellut asiat videoilta. En käytä Aarretta työni puolesta päivittäin ja silti minun kuului osata se paremmin kuin käyttäjien :). En tunne Aarretta läpikotaisin sillä tasolla, kuin minun omasta mielestäni tulisi tuntea. Tästä johtuen olen hieman epävarma....
- pitkien polkujen hallinta
- Aarteessa on paljon oman muistin varaisia sääntöjä. Järjestelmä ei ohjaa tekemään asioita.
- Liian monimutkainen tähtihakuineen ja toimintoineen.
- Kovin paljon muistettavaa siitä, miten edetään.
- Asiakokonaisuudet eivät ole loogisia meidän toiminnan kannalta
- Siellä on niin paljon "sivuja" joista ei heti näy sisältöä / tietoja. Vaatii sisällysluettelon ulkoaoppimista.
- Aarteen käyttäminen on kuin tikapuuhermostoja olisi kytketty 10 rinnan ja pitäisi kiivetä katolle siten että hyppii tikapuulta toiselle
- Roolit, Versiot sun muut ovat kyllä hankalia ymmärtää.
- Hieman on sekava ja epälooginen.
- Liikaa erilaisia rooleja ja yhteyksiä.
- Tiettyjen toimintojen sulkeminen liian hankalaa, monen napin painalluksen takana.
- Aarre ei muistuta jos jää joku täppä laittamatta ja täytyy olla kokoajan skarppina, ettei mikään unohdu. Jos olet samaan aikaan puhelimesta asiakkaan kanssa ja teet muistiinpanoja samaan

aikaan, niin ei ole helppoa.

- Järjestelmä on minulle uusia ja toimintalogiikka ei ole aina ymmärrettävä.

## 8. Jos on liikaa oman muistin varaisia asioita, niin mitä nämä ovat

- Aarteessa ei ole niitä ominaisuuksia, mitä voisin omassa työssäni käyttää (esim. postitukset, osoitteet jne. helposti saatavilla).
- esim. erikoishakujen tekeminen

3  
(  
5  
)

- Kaikki.
- edelleen liian pitkiä polkuja
- Aarteessa pitää muistaa tehdä esimerkiksi vakuutushakemukset tietyllä tavalla. Henkilöstömuutokset yrityksiä sisällä, tapaamisten merkintä valmiiksi ja monien yritysten lisääminen samaan tapaamiseen.
- millä tavalla haet yrityksiä, henkilöitä. Mistä kohdasta perusat ja mistä yhdistät. Versioiden muistaminen. Tilitoimistojen roolien päivittäminen etc.
- tiettyjen pakollisten kenttien täyttäminen

3(5)

- Kts edellä.
- kampanjoiden sulkemiset ja palautteet, myyntimahdollisuuksien luominen,
- Missä järjestyksessä asioita pitää tehdä on täysin muistin varassa
- Jos ymmärsin oikein, niin juuri sisällysluettolon ulkoaoppiminen vaatii mielestäni liikaa työtä.
- Ohjelman sivurakenne on sellainen että vaatii todella aktiivisen käyttäjän jotta oppii hyppimään toiminnoista toiseen, sitten on hakuominaisuudet jotka ovat täysin vailla mitään järjellistä logiikkaa yms. yms. kaikki käyttämiseen liittyvät nippelinappelit pitäisi muistaa oikeassa "eri" järjestyksessä per sivu toteuttaa ja eihän se onnistu millään...
- Roolit, mahdollisuuden teko, navigointi ylipäätään.
- Muistinvaraisia toimintoja...
- Myyjille jää paljon muistettavia pikkuasioita ympäri ämpäri, esim. tarjouprosessia tulisi automatisoida sekä ulkoisten kumppanien liidien käsittely on haasteellinen.
- Edelleen ne roolit ja yhteydet ja aivan liikaa erilaisia työjonoitehtäviä
- Mitkä asiat on muistettava jos teet esim. myyntimahdollisuuden, ihan muistin/tiedon varassa. Mikä vaikuttaa raportointeihin?esim. jos unohdan merkitä: arvioitu sulkemispäivä tai tapaamisen jälkeen, kun teen muistiinpanot, mutten muista merkitä valmiiksi, niin mikään ei tästä muistuta (esimies toki ihmettelee, kun ei ole tapaamisia, vaikka niitä on kalenterissa). Ja kampanjat on ihan oma lukunsa. Nyt on ollut 3-4 kampanjaa, joista on jokaisesta omat ohjeet ja kun näitä sitten hoidat päällekkäin ja selaat eri ohjeita, niin ei ole ihan hallinnasa homma täällä päässä.

4(5)

Hyödyllisyys

-

*Kaikki*

**Hyödyllisyys**

-



**1. Aarteen käyttö parantaa suoritustani työssäni**

(36)

(EOS:

0)

**2. Aarteen käyttö työssäni lisää tuottavuuttani**

(37)

(EOS:

0)

**3. Aarteen käyttö parantaa tehokkuuttani**

(35)

(EOS:

0)

**4. Mielestäni Aarre on hyödyllinen työssäni**

(36)

(EOS:

0)

**5. Miten hyödynnät työssäsi Aarteen sisältämää asiakastietoa**

(21)

(EOS:

0)

**6. Miten tekisit työtäsi jos Aarretta ei olisi**

(20)

(EOS:

0)

**7. Pystyn hyödyntämään Aarretta omassa työssäni tarvittavalla tavalla**

(36)

(EOS:

1)

## Numerokysymysten vastaukset

**5. Miten hyödynnät työssäsi Aarteen sisältämää asiakastietoa**

- luen yritysten tietoja siltä osin kuin niitä on kirjattu Aarteeseen
- yhteyshenkilöt, yhteydet, pääasiakkaat ja aliasiakkaat, aktiviteetit.
- Tarkistan joskus osoitteita, yhteyshenkilöitä ja yhteystietoja.
- Pitäisi hyödyntää enemmän esim. asiakaspalautteita
- En ole vielä keksinyt.
- aarteesta löytyvät helposti kaikkien asiakkaiden perustiedot
- Perusasiakkuuden hoidon tiedot löytyvät aarteesta. Kun aarteeseen merkitsee tietoa, alkaa

tieto kumuloitumaan. Olisi todella hyödyllistä jos kaikki laina ja tyhy-toimenpiteet löytyisivät aarteesta.

- Katsomalla mitä asiakkasta on viimeiseksi kirjattu
- yhteenvedot, kokonaisuuden hahmottaminen
- Kun tiedot ovat oikein, saan kaiken tarpeellisen asiakkuuteen liittyvän.
- Pakolliset merkinnät ja SAT:n päivitykset
- Jaan tietoa omista kontakteistani muulle organisaatiolle. Toivoisin tietenkin myös muiden eläkeyhtiö X:laisten jakavan vastaavasti omat kontaktinsa. Aarteesta löytyy myös vakuuttamisesta perustietoa ja yhteyshenkilöitä jne.
- Ei siellä ole mitään mitä ei ollut Vinnysssä paljon helpommin haettavissa,,, kaikki liirumlaarum jota Aarteeseen pitäisi päivittää ei vaikuta kertakaikkiaan yhtään parantavasti omaan tehokkuuteeni , Aarteen piti olla tietopankki josta napin painalluksella saa kaiken tarvittavan tiedon kentälle mutta eihän se näin todellakaan ole !

5(5)

- Kaikin tavoin kuin vaan tietoa on käytettävissä.
- Päivittäisissä asiakkuuteen liittyvissä toiminnoissa ja asiakas kontakteissa.
- yritän kaivaa omaa työtäni helpottavia jonku toisen eläkeyhtiö X:laisen tekemiä merkintöjä, mutta useinkaan niitä ei ole tai ne eivät tuota lisäarvoa (sisältö on turhaa jaaritusta)
- Melko vähän
- saamalla sähköpostiosoitteita
- Sat päivitys on hyvä ja TyEL sopimukselle pääsee näppärästi, mutta YEL on vielä ihan hukassa. Tiedon hakuun hyvä, mutta asiakastiedon ylläpitoon liian monimutkainen käyttää ja pitää kontaktitietoja yllä.
- Aktiviteetti (suljetut), mikäli tänne on kirjoitettu selkeä puhelu/huomautus/tehtävä niin helpottaa suuresti.

**CRM-kysely Asiakkuuksille ja  
vakuutuspalvelulle\_uusi**

Luotu 18.12.2014 16:17

**Vastaajastatistiikat**

Nimi	Ansoijat	Vastaamaa	Vastannut
Asiakasliiketoiminnan kehittäminenyksikkö	1	0	0
Asiakaspalvelu	4	4	4
Esikunta, molemmat	2	2	2
Eteläinen alueyksikkö	10	8	7
Kenevapaalvelut	4	4	3
Läntinen alueyksikkö	4	3	3
Markkinointiyksikkö	4	2	2
Perintä ja valvonta	0	0	0
Suursiekesyksikkö	4	2	0
Tuotepalvelut ja tuotannonhoito	3	2	1
Työhyvinvointiyksikkö	3	3	2
Vakuutus- ja laskutuspalvelut	6	3	4
<b>Yhteensä</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>28</b>
 Vastausprosentti	 77.8%		
 Lopettaneet	 62.2%		
Kesken jättäneet	15.6%		
Elivät osallistuneet	22.2%		

## Helppokäyttöisyys (Kaikki)

1. Aarteiden käyttöminen on helppoa ja ymmärrettävää (25) (EOS: 0)  
(X: 01,15)
2. Aarteiden käyttö ei vaadi minulta henkistä ponnistelua (24) (EOS: 0)  
(X: 01,70)
4. Mielestäni Aarteita on helppo käyttää (21) (EOS: 0)  
(X: 01,42)
5. Mielestäni on helppoa saada Aarteita tekemään sitä mitä haluan sen tekävän (20) (EOS: 0)  
(X: 01,58)
6. Mielestäni Aarteita on käytettävissä (22) (EOS: 0)  
(X: 01,52)
7. Aarteissa ei ole liian paljon omia muuttajia (21) (EOS: 0)  
(X: 01,15)



## Helppokäyttöisyys (Kaikki)

3. Jos vastaili paljon henkistä ponnistelua, niin miksi (15) (EOS: 0)

- Tietoja joutuu hakemaan ilian monelta näytöltä. Osoite tiedot, versiot ym.  
- Kun haluan Aarteesta nopeasti ulos tiedon, mitä asiakkaassa on tehty, joutuu selaamaan useita ja sivuja ja skrollaamaan. Usein tiedot joutuu leikkaamaan ja liimaamaan kasaan useasta eri paikasta. Tiedon pitäisi olla helposti ja selkeästi saatavilla.

Yrityksen tai yrityksen päässä Eterassa vakuutetun henkilömäärän ja paikkasumman pitäisi olla helposti ja nopeasti saatavilla sille sen perusteella jaamme asiakkaat segmentteihin ja tarjoamme palveluita. Eikä järjestelmä tue tämän tiedon esittämistä?

- Roolit epäselviä. Esim lähteekö lasku hoitajalle vai laskun vastaanottajalle.
- Joitain osin looginen ja joitain ei kovin looginen ohjelma
- Aarte on niin monikerroksinen ohjelma että siinä ei voi kuin yhden merkinnän tehdä per "sivu" ja sitten pitääkin jo osata mennä toiselle sivulle jne.
- Ei vaa di henkistä ponnistusta
- Pitää muistaa monen monta asiaa, kun rupeaa syöttämään vakuutusta. Jos ei olekaan mahdollisesti tilitoimiston tietoja, niin senkin yrityksen tietojen vieminen etc. Ei varsinaisesti vaa di henkistä ponnistelua, mutta on todella aikaa vievä.
- Aarteessa on edelleen paljon muuttajia asioita. Aarte ei ohjaa käyttäjää. Ohjeet eivät löytyvät Aarteesta, mutta ne eivät ole dynaamiset.
- Erilaisheikkuja on henkele lae tie, koska pitää sisällyttää hyvin monta erilaista tietoa, jotka pitää ottaa huomioon, jotta tulos olisi oikea. Lopullinen tulos saattaa silti olla hampaan johtava. Vain Kimi osaa tehdä oikeat kyselyt joten käyttäjät eivät voi olla ohjelmaa toimivaksi niin, siten että kuka tahansa pystyisi lae tie luotettavia hakuja.
- Erilaiset näytöt ja oletusnäkymät & niiden muuttaminen tarvitsevat edellyttävät aina välillä pohtimista. Miten saan jonkun tiedon näkyviin?
- Kampanjaohjeet ppt versioina. Voisiko viedä ohjelmaa Aarteeseen esim. ? merkin taskse
- Kaikki käyttäjät eivät ole saaneet tietoonsa kaikkia mahdollisuuksia mitä CRM voi kunkin työhön antaa.

Tässä vaiheessa pitäisi olla jo "syvempää" osaamista.

On ollut havaittavissa pientä tiedon pantaamista.

Toiselta jotkut toiminnot kuten viestin poistaminen esim aktiviteetissä näkyy kaksi samaa viestiä. Kyllä pitäisi voida omat jaksensa siivota. Ohjelman pitää palvella minua eikä minun ohjelmaa.

- Aarte on sekava. Samaa konserniin tai saman omistajan yritysten tiedot eivät ole helposti saatavilla, vaan haettava jostain

## Helppokäyttöisyys (Kaikki)

8. Jos on liikkeä oman muistin varaisista asioista, niin mitä nämä ovat (13) (EOS: 2)

- tiedon kerääminen asiakkaan tapahtumista vie liikaa aikaa ja vasti paljon keskittymistä
- muistettava asiakkaiden nimiä yms.
- Esim missä mikäkin on paikallinen tieto ja missä heittää työhönsä jos ei täyty jne
- Oikeastaan kaikki mitä aarteeseen pitää kirjata vasti omanlaisensa protokollan mukaisen etenemistavan, yksi onnettomimmista ominaisuuksista on Aarteen tulostuksen käytännössä kokonaan toimimattomuus. Aarteeseen tehtävät kirjatut ovat pääsääntöisesti opeteltava prosessikohtaisesti ulkoa. Eniten hankala ja käsittämättömän laaja ohjelma jossa meillä tarpeellisia ominaisuuksia on ihan hitusen verran ja loput jäävät ns. pilveen....
- Esimerkiksi rahoitus puolen asioiden merkitseminen Aarteeseen, Vinkkitietojen merkitseminen Aarteeseen, Yhteisten asiakkaiden helppo merkintä Aarteeseen.
- Käyttäjän pitää muistaa milloin voi kaksoklikata eteenpäin ja milloin vain klikata.
- Usea toimihenkilö on unohtanut yhdistää henkilön yritykseen eli yhdistä toiseen -toiminto on monella päässyt unohtumaan, sillä olen törmännyt yksittäisiin henkilöihin, jotka on viety Aarteeseen muttei hänelle ole määritelty yhteyttä.
- Haku ei aina hae henkilöä, vaikka laittaa tähden joka kohtaan. Näin syntyy helposti tuplahenkilöitä.
- Henkilöä perustettaessa täytyy muistaa poistaa valmiit puhelinnumerot ennen kuin saa hyväksytyä uuden henkilön järjestelmään.
- Nämä on pieniä asioita, mutta hankaloittavat käyttöä.
- Pöiminoista jää suurimpien yritysten johto pois, sillä ei muisteta hakea emoyhtiöstä Eterale tärkeitä yhteyshenkilöitä hakuun mukaan.
- Muistinvaraisia ovat mm passiivitojen roolien esille saaminen, seurantahistoria eritapauksissa (minkä näytön seurantahistoriasta mitään näkee jne.) Myöskin huomautusten esille saaminen edellyttää erikoislaun käyttöä tiettyissä tilanteissa.
- Erikoishaku tiettyissä asioissa tuottaa päävalvea, jotta saa itimiä on hakemassa.
- Älyttömän paljon päivitettävää, samaa asiaa moneen eri kohtaan.
- Yritysyhteydet,asiakkaan nimi muistettava täysin oikein, muuten hakuominaisuus ei toimi
- hhhh

## Hyödyllisyys (Kaikki)

1. Aarteen käyttö parantaa suoritus- / työsäini (20) (EOS: 0)  
(X: 60,77)
2. Aarteen käyttö työsäini /tää tuottavuuttani (20) (EOS: 0)  
(X: 50,90)
3. Aarteen käyttö parantaa tehokkuuttani (20) (EOS: 0)  
(X: 52,29)
4. Mielikäsni Aarte on hyödyllinen työsäini (20) (EOS: 0)  
(X: 61,51)
7. Pystyn hyödyntämään Aartea omassa työsäini tavalla tavalla (20) (EOS: 0)  
(X: 60,55)



## Hyödyllisyys (Kaikki)

### 5. Miten hyödynnät työssäsi Aarteen sisältämää asiakastietoa (16) (EOS: 0)

- Selvittelytapauksissa kontaktihistorian käyttö, asiakkaan yhteystiedot, työjonokäsittelyssä
- Tietojen pitäisi olla ajantasalla jotta voisi parhaiten hyödyntää.
- Katson, mitä tapahtumia asiakkaalla on ollut, lähinnä tynytapahtumat, joskus myös kuntoutus
- Kirjeen aktiviteetteja
- Etäin asiakkaan yhteystietoja
- Siirryn Eevaen katsomaan yrityksen palkkasummaa, maksuluokkaa
- Katson, onko yhteyttä ottanut henkilö Eteen asiakasyrityksestä
- Siellä ei ole kuin yksi hyödyllinen linkki, linkki asiakkaan TYELvakuutukseen, käytännössä kaikki muu on asiakastietoa jonka käytännön hyöty on triviaalia.
- Aarre ei ole tuonut lisäarvoa Vihnyyn verrattuna. Aarre on lisännyt Eteen sisäistä byrokraatia.
- Katselen aktiviteetteja jos sinne on jops kirjoitettu. Asioita kirjataan liian vähän.
- Kokonaisvaltaista katselua, esim rahastot maksut, asiakashyvitykset edellinen aktiviteetti.
- Asiakkuuden hoidossa Aarteen merkinnät ovat ensisijaisen tärkeitä. Ilman kattavia merkintöjä asiakkuutta on mahdotonta hoitaa.
- Oma muisti voi riittää jonkin aikaa, mutta aika kuluu kaikille tehtävänsä ja asiakasvastuut myös elävät, ei tiedon pitää siirtyä henkilöiltä toiselle.

Toinen tärkeä puoli on digitaalinen markkinointi ja asiakkuuden hoito. Tähän tarkoitukseen Aarre on välttämätön ja sen pitää olla jatkuvasti ajantasalla.

- Poiminnet ja erikoishaut.
- Katson sieltä asiakkaan perustietoja.
- Kyllä asiakaskontaktien huolellinen merkitseminen tuo lisäarvoa asiakastyöhön.

Kaikki eivät kuitenkaan tee merkintöjä, jopsi APK joka on käyttäjänä eikä asiantuntija ei tee riittävästi päivityksiä asiakas yhteyden jäljellä. Tähän viikoksi APK:n saama kontakti asiakkaalta oli päivittämättä.

- Ei tarvitse muistaa asioita, vaan kun on tehnyt kirjeukset tieto pysyy tallessa Aarressa
- SATin tietojen päivitys on lähes sinos hyvä asia.
- Yritän kalvas oman työni tueksi elämperi kollegojeni tekemiä merkintöjä
- Erilaisten koontinäyttöjen ja hakujen avulla saan hyödyllistä tietoa.
- IIII

## Hyödyllisyys (Kaikki)

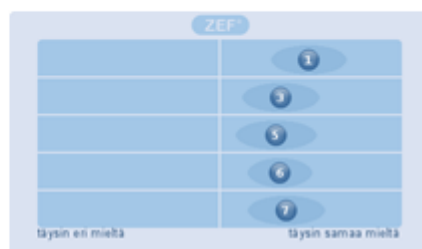
### 6. Miten tekisit työtäsi jos Aarretta ei olisi (20) (EOS: 1)

- Varmaan jollain toisella järjestelmällä, asiakasrekisteri tarvitsen kuitenkin
- Joku asiakasjärjestelmä pitää olla. En osaa sanoa.
- kysyisin enemmän asiakaspäättäjiltä asiakasyrityksiin liittyviä tietoja, yhteystietoja jne.
- outlookin kautta
- paremmin
- Kuten aikana ennen Aarretta.
- Samoin jäisi vain yksi vaihe pois.
- nopeammin ja helpommin.
- Oc-järjestelmällä
- excel
- Muistikirjan varassa. Kaikki yhteydenpito ja dokumentointi olisivat mahdotonta hoitaa.
- Toisella CRM-järjestelmällä.
- Varmaankin katsaisin osiota yms. tiedot jostain toisesta asiakasjärjestelmästä? Jossekinhan ne on oltava. :)
- Varmasti olisi joku vastaava järjestelmä käytössä, vaikka parempikin.
- Käyttäisin mappia ja asiakaskortteja. Ei onnistuisi ilman asiakkuudenhallintajärjestelmää
- Todennäköisesti melillä olisi joku yksinkertaisempi korvaava järjestelmä.
- Aarre voi olla tehokas niiden käytössä jotka kalpeavat raportteja, mutta myynti ja asiakastilanteissa ja tietojen haussa aarre on kankaan ja toimimaton.
- sähköposti, puhelin, excelit, word-muistiot
- Siinä tapauksessa olisi varmaankin joku muu CRM käytössä.
- pppp



## Koulutus (Kaikki)

1. Käytin Aartetta aktiivisesti (20) (EOS: 0)  
(X: 74,50)
2. Jos Aarteen käyttöä olit tarjolla lisäkoulutusta, hyödyntäisit sitä (20) (EOS: 0)  
(X: 66,70)
3. Pidät täysin hyvänä Aarteen käyttöä (20) (EOS: 0)  
(X: 65,50)
4. Olen saanut riittävästi tulkaa Aarteen käytöstä varten (20) (EOS: 0)  
(X: 66,50)
5. Olen saanut riittävästi tulkaa Aarteen ongelmallisuudesta (20) (EOS: 0)  
(X: 65,20)



## Koulutus (Kaikki)

### 2. Mitä koulutusta olet saanut Aarteen käyttöön (20) (EOS: 1)

- Paljon erilaisia käyttäjäkoulutusta
- Yleiset koulutukset ja Kimin pitämät tiimikoulutukset
- aktiviteettien luominen

#### yritysten ja henkilöiden etsiminen

- perehdytyksen
- on näitä koulutuksia toki ollut ja tukea on saanut aina kun sitä on pyytännyt ei tässä ole kuin käyttäjässä perusviika....
- En juuri mitään, kysyn jos tarvitsen apua.
- Werrtti Mikroluokkakoulutuksen Aarteen käyttöön oton aikana. Sen jälkeen on ollut mm. Livemeetingin kautta kehityksen tuomia opastuksia.
- kerran
- Hyvät koulutukset ja siinä ei ole viika, että en osaisi käyttää vaan aarteen loogisuus ja että vaiheiden teko kestää.
- Joukkokoulutuksen ja muutamia pieniä kertausta.
- Olen saanut Aarteen käyttöön monipuolisesti ja aina halutessani koulutusta.
- Peruskoulutuksen.
- Itseopiskelun pääasiassa, osaan on tullut vinkkejä kaverilta/toimittajalta.
- Varmaan aika paljonkin, kouluttaja ei välitä vaikka lopputulos ja kokonaisuuden hahmottaminen jäisi epäselväksi.
- Paras koulutus on käyttö
- Todennäköisesti kaiken mahdollisen.
- onko ollut tarjolla koulutusta?!!??!!?
- Lyhyen peruskoulutuksen, noin tunnin tunnin kestoisin. Muuten olen opetellut itse ja kysynyt tarvittaessa neuvos yksittäisissä asioissa.
- pppp

## Koulutus (Kaikki)

### 4. Milleistä koulutusta haluaisit (15) (EOS: 1)

- erikoislaulun hyödyntäminen

yleiset väpeet ihmettelytunnit

- en tiedä, aarteen käyttäytymismuutokset tuntuivat uusilta joka viikko,,, tulee uusia kampanjoita, uusia projekteja, uusia ominaisuuksia ja kaikki ne tähtäsivät myynnin lisäämiseen mutta tosiasiasa ne vievät aikaa varsinaiselta myynniltä
- Koulutusta rooleista ja niiden merkityksestä. Esim. Lähteekö lasku hoitajalle vai laskun vastaanottajalle.
- En varmaan enää juuri mitään koska työpäivät käyvät vähin ;)
- Rooleiden ja yhteystietojen koulutusta
- Roolit
- En tarvitse Aarre koulutusta, käytän sitä jo todella aktiivisesti.
- Erikoislauluun liittyvää koulutusta.
- en koe tarvitseväni erikoisesti mitään lisäkoulutusta.
- Asiakkaan vakuutusrooleiden ja asiakasversioiden päivittämiseen. Muutostilanteiden oikea hoitaminen.
- Koulutusta on ollut mielestäni jo tarpeeksi. Itse järjestelmä ei vaan taivu asiakastyöhön.
- historiatietojen haku
- raportit
- Tsemäkoulutusta liittyen siihen, miten minun työtehtävissäni Aarretta hyödynnetään. En roolit ovat vaikeasti hahmotettavia.
- PPPP

## Kehitys (Kaikki)

### 1. Mitä kehitysideoita sinulla on Aarteen liittyen (17) (EOS: 2)

- Hakutoiminnallisuutta voisi entisestään parantaa esim. henkilön hakuun voisi lisätä myös henkilötunnuksen, jonojen avoimista tehtävistä olisi hyvä pystyä suodattamaan hakusanalla
- Uusia koulutusta.
- toivoisin että Aarre kehittyisi siinä, että esim. aktiviteetteja näkyisi kerralla enemmän kuin 10 kpl. sivujen selaaminen rasittaa kun etsi tietynlaisia aktiviteetteja, esim. tyhj. voisi näkyä esim. 30 tai 100 aktiviteettia kerralla yhdellä sivulla.

vastaus kysymykseen "mitä tyhjää asiakkaalle on tehty" saisi tulla nykyistä helpommin.

- sähköpostia on todella vaikea käyttää ja se on jotenkin outookin verrattuna sähkökirjeeseen. Muokaus todella hankalaa, viesteistä ei saa yhdenkokoisia jne

- en tiedä... vaihdetaan takaisin Vinnyn ja maksetaan vaikka vähän välirahaa niin päästään eteenpäin...

- Voisi olla pikapostit tärkeimpiin asioihin

- Asiakaspalvelussa liian paljon näpyteltävää, työ hidasta. Ei todellakaan jouhevaa.

- Onko kukaan päivittänyt alkuperäisiä (etenkin Aarre ohjeistuksia) kehityksen mukaan?

- Sähköpostin lähettäminen helpommaksi, ettei tarvitsisi tehdä liidejä.

- Mobiili CRM

- Dynaamiset ohjeet. Käyttöliittymän parantaminen.

- Työjonojen hallittavuus ja toiminta olisi mielestäni asia, jota voisi pohtia. Minusta on käsittämättömää, että taksien saa pois jonosta niin että se ei näy siellä. Siltikin esim tehtävä on avoimena edelleen... eli hoitamatta.

- Asiakastapaamisista tiedot suoraan Aarteen käyttöön keskustelujen perusteella. Suoraan tarjoukset Aarteen tietojen perusteella asiakasvastavalle käyttöön.

- Jos olisi mahdollista saada aarteen hälytysjärjestelmä, joka hälyttää kun omalla asiakkaalla on mitä tahansa tapahtumia talossa.

- oöö

## Kehitys (Kaikki)

### 2. Mitä kehitysideoita sinulla on omiin työprosesseihin liittyen (12) (EOS: 3)

- Jonojen käsittely hidasta. Esim.S-postin valmiiksi tallentaminen ei onnistu kerralla vaan joutuu klikkaamaan monta kertaa.

Tentävän tai s-postin poistaminen väärän asiakkaan sija pitäisi onnistua myös käyttäjiltä. Nyt joutuu pyytämään apua järjestelmävalvojalta.

- viikoittainen aarre-aika, jotta tapahtumat tulisi merkittyä aarteeseen säännöllisesti.

- vähemmän organisatorista byrokratiaa ja enemmän touhua kentälle

- Ohjelmien yhteistyö sujuvammaksi ja yksinkertaistamista joihinkin asioihin-

- Kun ryhtyy tekemään jotain työvälihetkeä tulisivat tämän työväliheen ohjeet mahdolliseksi avata.

--

- Luidit hankaloittavat tekemistä. Niihin liittyvät puhelutiedot on hankalasti haettavissa.

- Pyrin minimoimaan aarteen käytön.

- kkkkkk

## Kehitys (Kaikki)

### 3. Sena vapes (9) (EOS: 2)

- Yhteinen CRM on välttämätön työkalu mutta sitä voisi yrittää kehittää vielä käyttäjäystävällisemmäksi, niin, että tarvittava tieto löytyisi nopeammin.

- aarre on rakenteeltaan johdon valvonta/seurantatyökalu jonka etuja ja hyötyjä voidaan katsoa joko kentän/myynnin näkökulmasta ja toiselta "työnantajen" siis valvojan tahon näkökulmasta. Luonnollisesti intressit ovat yhteneväiset myynnin lisäämisen suhteen mutta minusta tuntuu että aarre ei ole niin hyödyllinen myynnin kenttätöön tukemisessa kuin johdon seurannan ja tiedontarpeen tyydyttämisen näkökulmasta.

- Kun Aarteeseen saadaan enemmän ohjeavaa toiminnallisuutta Aarteen käyttäminen myös lisääntyy ja tehostuu. Tällöin järjestelmälle esitetut hyödyt realisoituvat täysimääräisinä. Lisäedellytyksenä on että järjestelmä on käytössä riittävän pitkään, sillä muutoin oppimiskäydä lähtee taas alusta.

--

- Asiakkailta saapuvien puheluiden kirjaaminen Aarteeseen (kun olet tien päällä) on hankalaa / vaikea muistaa. Miten tätä voisi helpottaa.

- Nyt on tainnut valikoitua meille väärä CRM-järjestelmä...

- kk

## Kokonaiskeskiarvot

A. Helppokäyttöisyys

1D X: 57,19

STD X: 20.73

B. Hyödyllisyys

1D X: 57,45

STD X: 21.04

C. Koulutus

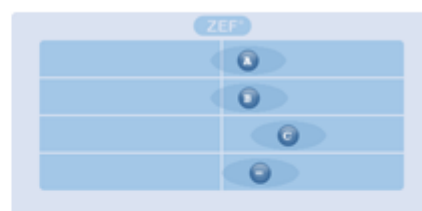
1D X: 68,40

STD X: 20.75

= Kokonaiskeskiarvo

1D X: 60,56

STD X: 21.4



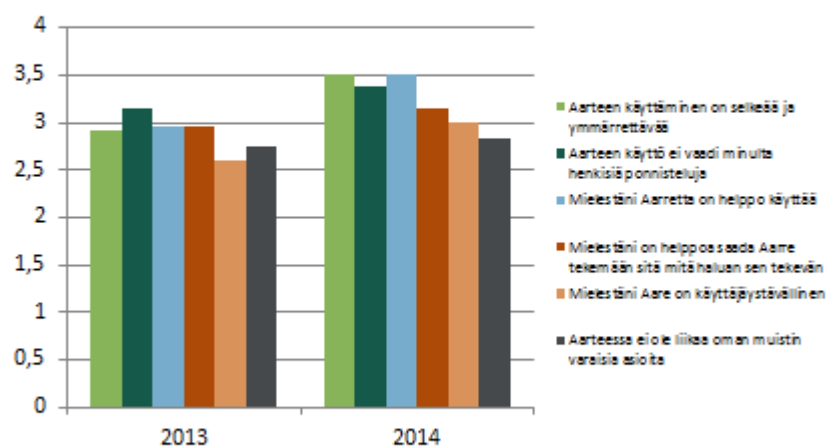


*etera*

## Asiakkuudet

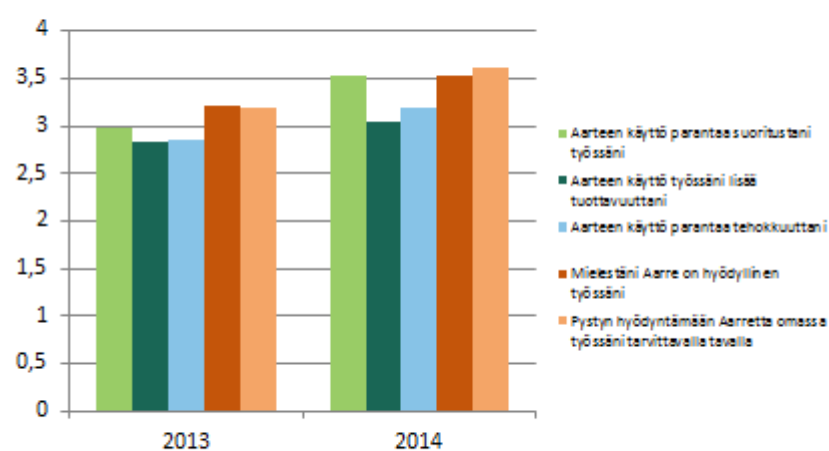
etera

### Helppokäyttöisyys



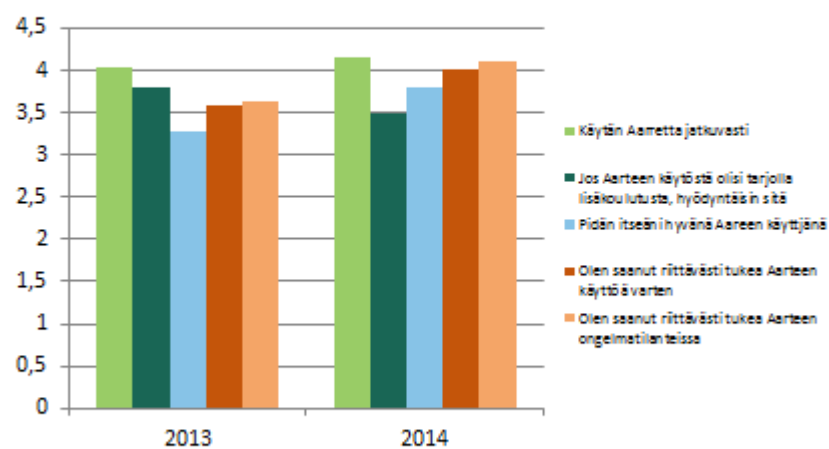
etera

## Hyödyllisyys



etera

## Koulutus

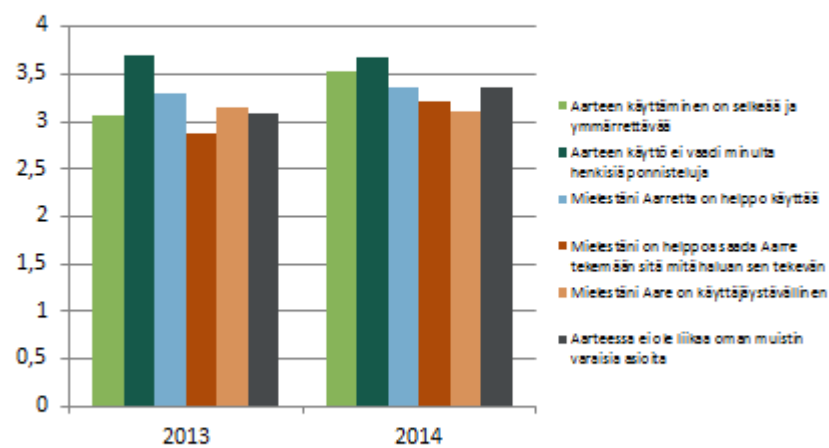


etera

## Vakuuttamis- palvelut

etera

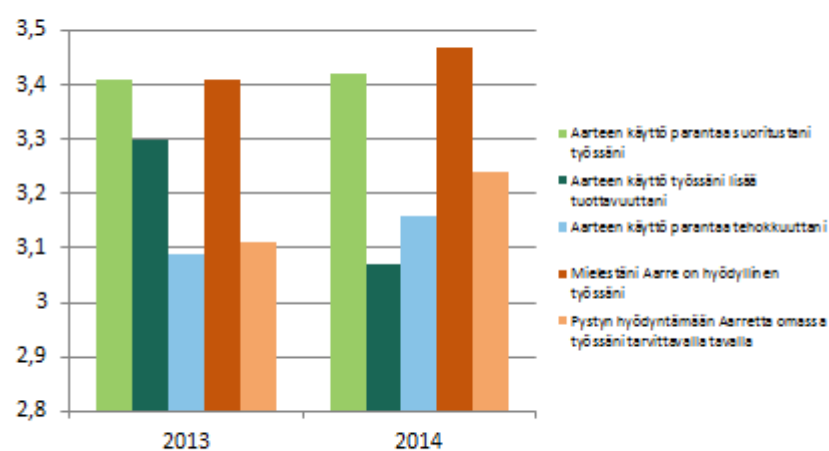
### Helppokäyttöisyys



etera

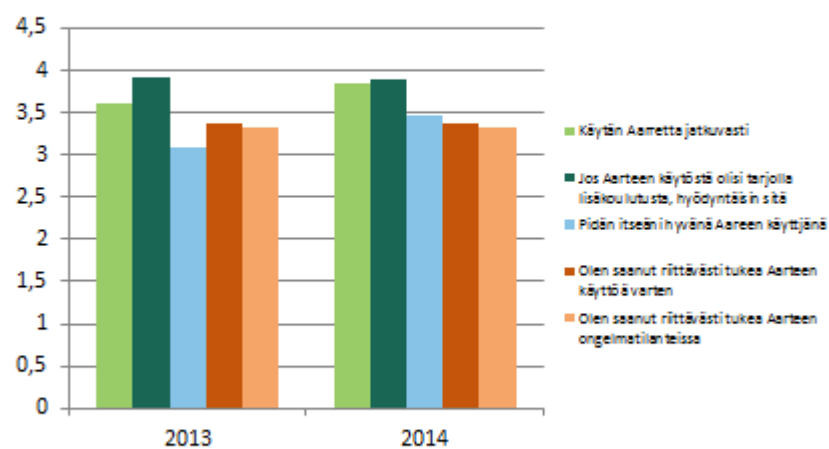


## Hyödyllisyys



etera

## Koulutus



etera

CRM workshop 29.1.2014

## **Loogisuus**

**Kimi haastattelee kaikki asiakasvastaavat ja heille tehdään personoidut näytöt Aarteeseen.**

### **YLIMÄÄRÄISET OSIOT POIS, YKSINKERTAISTETAAN**

- Yleinen osaamistaso pitää olla korkea
- Oikea toimintatapa pitää opetella
- Sisällysluettelo, piirros, järjestelmäkaavio
- Masterdata järjestelmä, vaikuttaa laaja-alaisesti

### **AUTOMAATIOTA ENEMMÄN**

- Koontinäyttöjen parannus
  - o muistuskoontinäyttö
  - o räätälöity näyttö kaikille, Kimi pystyy tekemään noin tunnissa per henkilö.
  - o Tyhykoontinäyttö

### **JÄRJESTELMÄ OHJAIISI, EI MUISTIN VARASSA**

- Näkymien personointi asiakasvastaaville, Kimi tekee ja ei vaadi toimittajan duunia.
  - o Tyhykoontinäyttö
  - o Perintäkoontinäyttö
  - o etc..

## **Koulutus**

### **KERTAUSTA JA PERUSKOULUTUSTA**

- Laminoidut A4 ohjeet työvaiheisiin. Työnkuvanmukaiset ohjeet toiminnoittain. Toimenkuvan mukaan. Tapaamiset, puhelut, yleisiä ja kaikkia koskevia ohjeita.
- Aarresanasto
- Vastuu omasta oppimisesta
- Järjestetään koulutusta mikroluokassa kaikille halukkaille useana kertana. Esim. kerran kuussa. Milla kysyy Maanantain live meetingissä. Kimi selvittää koulutusympäristön käytön mahdollisuudet. Päivitetään koulutusympäristö.

### **SIMPPELIT TOIMINTANUOTIT/PIKAOHJEET**

- Esim. myyntiprosessi, kenen vastuulla kirjaukset. Fyysinen ohje.

## YHTENÄISET SÄÄNNÖT KIRJAUKSILLE

2(2)

- Ehdottomasti. Aarresanasto. Järjestelmän perussanasto. Liiketoiminnallinen sanasto, esim. miksi pitää perustaa asiakasversio.

## MUUTOSVIESTINTÄ ESIM. KEHITYSEHDOTUKSISTA

- Personointi prosessi, jokainen asiakasvastuullinen haastatellaan ja heille luodaan omat näkymät Aarteeseen.

## KÄYTÖNTUKI

- Kimi Lempinen 24/7 ☺
- Milla Vailaranta 24/7 ☺
- Eija Savolainen 24/7 ☺
- Oman yksikön pääkäyttäjät

## Käyttö ja asenteet

## LÄPINÄKYVÄMMÄKSI MITEN CRM:ÄÄ HYÖDYNNETÄÄN

- Liiketoiminnallinen malli CRM hyödyntämisestä. CRM keskellä ja janoja siitä ympärille, mihin kaikkeen Aarre vaikuttaa.
- Aarre ei ole Vinny vaan paljon muutakin!
- Saate myyntijohtajille, miksi Aarteen käyttö on tärkeää!
  - o Raportointi
  - o Tulospalkkiot

## KOROSTETAAN CRM:N TÄRKEYTTÄ

- ks. yllä.

## ESIMIEHET MUKAAN ASENNEMUUTOKSEEN

- Ks. yllä.

## MUUTOSVASTARINTA

- Sitä on aina.
- Aarre ei ole Vinny.

## Kehitysehdotukset

- Kuluvan vuoden yhteenveto tehdyistä toimenpiteistä ja tulevan vuoden ehdotukset toimenpiteistä. Voi tehdä erikoishauulla ja kopioida one notella. Ohjeet laminoidulla A4.

CRM workshop 29.1.2014

## Loogisuus

**Kimi haastattelee kaikki asiakasvastaavat ja heille tehdään personoidut näytöt Aarteseen.**

- **Aloitustampereella 21.2.2014 Kimi ja Milla.**
- 

## YLIMÄÄRÄISET OSIOT POIS, YKSINKERTAISTETAAN

- (Selvitys käynnissä toimittajan kanssa.)
- Yleinen osaamistaso pitää olla korkea
- Oikea toimintatapa pitää opetella
- Sisällysluettelo, piirros, järjestelmäkaavio
- Masterdata järjestelmä, vaikuttaa laaja-alaisesti

## AUTOMAATIOTA ENEMMÄN

- Koontinäyttöjen parannus
  - o muistuscoontinäyttö
  - o räätälöity näyttö kaikille, Kimi pystyy tekemään noin tunnissa per henkilö.
  - o Tyhykoontinäyttö

## JÄRJESTELMÄ OHJAIISI, EI MUISTIN VARASSA

- Näkymien personointi asiakasvastaaville, Kimi tekee ja ei vaadi toimittajan duunia.
  - o Tyhykoontinäyttö,
    - Vaatii luokittelua tehtävää, sähköpostia, tapaamista luotaessa.
  - o Perintäkoontinäyttö
  - o etc..

## Koulutus

### KERTAUSTA JA PERUSKOULUTUSTA

- Lähetetään sähköposti asiakkuudet kaikki jakelulla, mitä tarpeita on olemassa. Sen perusteella luodaan ohjeet.
- Laminoidut A4 ohjeet työvaiheisiin. Työnkuvanmukaiset ohjeet toiminnoittain. Toimenkuvan mukaan. Tapaamiset, puhelut, yleisiä ja kaikkia koskevia ohjeita.
- Aarresanasto, Tatu tehnyt aarresanaston.
- Vastuu omasta oppimisesta
- Järjestetään koulutusta mikroluokassa kaikille halukkaille useana kertana. Esim. kerran kuussa. Milla kysyy Maanantain live meetingissä. Kimi selvittää koulutusympäristön käytön mahdollisuudet. Päivitetään koulutusympäristö.
  - o Kysely tehty livemeetingissä 3.2.2014 ja kiinnostusta löytyi noin 15 henkilön osalta.

### SIMPPELIT TOIMINTANUOTIT/PIKAOHJEET

- Esim. myyntiprosessi, kenen vastuulla kirjaukset. Fyysinen ohje.

### YHTENÄISET SÄÄNNÖT KIRJAUKSILLE

- Ehdottomasti. Aarresanasto. Järjestelmän perussanasto. Liiketoiminnallinen sanasto, esim. miksi pitää perustaa asiakasversio.

### MUUTOSVIESTINTÄ ESIM. KEHITYSEHDOTUKSISTA

- Personointi prosessi, jokainen asiakasvastuullinen haastatellaan ja heille luodaan omat näkymät Aarteseen.

## KÄYTÖNTUKI

- Kimi Lempinen 24/7 ☺

2(2)

- Milla Vailaranta 24/7 ☺
- Eija Savolainen 24/7 ☺
- Oman yksikön pääkäyttäjät

## Käyttö ja asenteet

### LÄPINÄKYVÄMMÄKSI MITEN CRM:ÄÄ HYÖDYNNETÄÄN

- Liiketoiminnallinen malli CRM hyödyntämisestä. CRM keskellä ja janoja siitä ympärille, mihin kaikkeen Aarre vaikuttaa.
- Aarre ei ole Vinny vaan paljon muutakin!
- Saate myyntijohtajille, miksi Aarteen käyttö on tärkeää!
  - o Raportointi
  - o Tulospalkkiot

### KOROSTETAAN CRM:N TÄRKEYTTÄ

- ks. yllä.

### ESIMIEHET MUKAAN ASENNEMUUTOKSEEN

- Ks. yllä.

### MUUTOSVASTARINTA

- Sitä on aina.
- Aarre ei ole Vinny.



### Kehitysehdotukset

- Kuluvan vuoden yhteenveto tehdyistä toimenpiteistä ja tulevan vuoden ehdotukset toimenpiteistä. Voi tehdä erikoishauulla ja kopioida one notella. Ohjeet laminoidulla A4.



## **Keskeiset toiminnalliset muutokset**

### **ELLA:**

-  Viivästyskorkolaskutuksen käyttöönotto
-  Ulosotto-liittymän (ULJAS) käyttöönotto

### **EEVA:**

-  Hakemusten syöttöön töitä nopeuttavia muutoksia

### **AARRE:**

-  Tuotantokorjauksia

### **Etera.fi:**

-  tuotantokorjauksia

## Aarre

- ✦ *Aarre Pluginien suoritusjärjestys*
  - ✦ *Roolin 001 verkkolaskuosoitetieto ei välittynyt ODS-kantaan - > Ellaan*
- ✦ *Haun ja pikahaun muutokset*
  - ✦ *Liidejä voi hakea pikahaun kautta y-tunnuksella, liidin yrityksen nimellä, henkilön nimellä ja sukunimellä*
  - ✦ *Pääasiakas kentässä ja Yhdistä kohteeseen voi hakea yrityksiä y-tunnuksella ja henkilöitä hetulla*
- ✦ *Näkymien ja yksittäisten kenttien muutokset*
  - ✦ *Asetukset-kentän tekstimuutokset*
  - ✦ *Vakuutusopimuksen vakuutusroolikenttää kasvatettu niin että kaikki roolit näkyvät. Sarakkeisiin tehty muutoksia seuraavasti: Nimi -> Rooli sekä luotu uusi sarake: Muokattu*
- ✦ *Yrityksen toimialakentän muutos*
  - ✦ *Toimiala näytetään tekstinä esim. Asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen (41200)*

**CRM workshop 19.1.2015**

Osallistujat : Mari Halme, Milla Vailaranta, Kimi Lempinen ja Riku Koivusalo

Vastaajia oli vähemmän toisessa kyselykierroksessa, mutta tässä syynä on pienentynyt vastaajamäärä. Vastausprosentti oli lähes sama (2013 53/36 67,9% ja 2014 45/28 62,2%).

**Helppokäyttöisyys**

Kaikki tulokset olivat parantuneet tässä osiossa, erityisesti kysymyksissä 1,2 ja 4. Kysymyksissä 5,6 ja 7 tulokset paranivat myös, mutta hieman maltillisemmin.

Kysymykset ovat:

1. Aarteen käyttäminen on selkeää ja ymmärrettävää?
2. Aarteen käyttö ei vaadi minulta henkistä ponnistelua?
4. Mielestäni Aareta on helppo käyttää?
5. Mielestäni on helppoa saada Aare tekemään sitä mitä haluan sen tekevän?
6. Mielestäni Aare on käyttäjäystävällinen?
7. Aarteessa ei ole liikaa oman muistin varaisia asioita?

**Huomioita avoimista vastauksista:**

3. Jos Aarteen käyttö vaatii paljon henkistä ponnistelua niin miksi?
8. Jos Aarteessa on liikaa oman muistin varaisia asioita, niin mitä nämä ovat?

- Vertailu edelliseen CRM-järjestelmään on vähentynyt
- Kyselyyn vastaajat ymmärtävät paremmin miksi järjestelmää tarvitaan ja miksi sen käyttäminen on välttämätöntä

**Jatkokehitysideoita:**

- Tietojenhaku monelta erinäytöltä – ratkaisu esikatselu
- Tulostamisen vaikeus Aarteesta – ratkaisu esikatselu
- Roolit epäselviä – ratkaisu käsitellään rooleja koulutuksessa Lync kokouksissa
- Lisätään kampanja ohjeet suoraan Aarteeseen linkkinä
- Lisätään kokemusten vaihtoa Aarteen käytöstä
- Lisäkoulutusta erikoishaun mahdollisuuksista



- Tiedon kertaamista lync kokouksissa siitä miten asioita kannattaa tehdä Aarteessa.

2(3)

- Lync kokouksissa nostetaan esiin konkretian tuominen esiin sanallisissa palautteissa. Jos vastaa ympäri pyöreit ei vastauksesta ole hyötyä.

## **Hyödyllisyys**

Tulokset olivat parantuneet kysymyksissä 1,3 ja 7. Kysymyksissä 2 ja 4 taso pysyi samana.

Kysymykset ovat:

1. Aarteen käyttö parantaa suoritusta työssäni?
2. Aarteen käyttö työssäni lisää tuottavuuttani?
3. Aarteen käyttö parantaa tehokkuuttani?
4. Mielestäni Aarre on hyödyllinen työssäni?
7. Pystyn hyödyntämään aaretta omassa työssäni tarvittavalla tavalla?

## **Huomioita avoimista vastauksista:**

5. Miten hyödynnät työssäsi Aarteen sisältämää asiakastietoa?
6. Miten tekisit työtäsi jos Aarretta ei olisi?

- Asiakkuuden hoidossa Aarteen merkinnät ovat ensisijaisen tärkeitä. Ilman kattavia merkintöjä asiakkuutta on mahdotonta hoitaa. Oma muisti vii riittää jonkin aikaa, mutta aika tekee kaikille tehtävänsä ja asiakasvastuut myös elävät, eli tiedon pitää siirtyä henkilöltä toiselle. – Hyvä juttu!
- Kaikki eivät tee merkintöjä huolellisesti ja laajasti. Tällöin asiakas on yleensä uudesta yhteydessä ja tämä lisää työn määrää. – ratkaisu toimintamallia pitää tarkentaa.
- Yleisesti organisaatiossa on vielä työtä tehtävänä, jotta kaikki ymmärtävät miksi Aarretta käytetään. – Ratkaisu lisää koulutusta ja keskustelua.

## **Jatkokehitysideoita:**

## **Koulutus**

Tulokset olivat parantuneet kysymyksissä 3, 5,6 ja 7. Kysymyksessä 1 taso pysyi samana.

Kysymykset ovat:

3(3)

1. Käytän Aarretta aktiivisesti?
3. Jos Aarteen käytöstä olisi tarjolla lisäkoulutusta, hyödyntäisin sitä?
5. Pidän itsenäni hyvänä Aarteen käyttäjänä?
6. Olen saanut riittävästi tukea Aarteen käyttöä varten?
7. Olen saanut riittävästi tukea Aarteen ongelmatilanteissa?

#### **Huomioita avoimista vastauksista:**

2. Mitä koulutusta olet saanut Aarteen käyttöön?
  4. Mitä koulutusta haluaisit?
- Koulutusta on koettu joko saadun riittävästi tai sitten ei ollenkaan. Todellisuudessa koulutusta on ollut todella paljon ja monessa eri muodossa.

#### **Jatkokehitysideoita:**

- Toivotaan yleisiä kyselytunteja ja koulutusta rooleista

#### **Kehitysideoita**

Lisää aktiviteetteja näkyviin – tämä onnistuu Kimi tekee

Ohjeiden päivitys ja varmistaminen, että ne pysyvät ajan tasalla – Tämä onnistuu

Mobiili CRM – tämä onnistuu jos myyntijohto sen haluaa toteuttaa

Dynaamiset ohjeet – Tämä onnistuu kaikkien järjestelmien osalta.

Tutkimuksen tuloksia tullaan purkamaan useissa lync palavereissa sekä asiakkuuden johtoryhmässä, sekä ICT puolella.

Aarre ja Ella koulutusta - Kokous

Tiedosto Kokous Adobe PDF

Poista Vastaa Kalenteri Siirrä Saannot Merkitse Luokittele Seuranta Käännä Liittyvät Zoomaus

Poista Vastaa Kalenteri Siirrä Saannot Merkitse Luokittele Seuranta Käännä Liittyvät Zoomaus

Kokousta ei löydy kalenterista. Se on saatettu siirtää tai poistaa.

Lähetetty: ma 20.1.2014 13:49

Lähettilä: Savolainen Eija

Pakollinen: JL\_Alue Etelä; JL\_Alue Länsi; JL\_Alue Pohjoinen; JL\_Suurasiaaspaälliköt; Vailaranta Milla; Molsä Johanna

Valinnainen: Tuononen Eija; Saarela Minna; Keltanen Leo; Murto Markku; Liukkonen Tarja; Säteri Hannu; Suihko Eeva; Åkers Jani; Lampinen Janna; Kipelin Jarkko; Nevala Kalevi; Kalli Katja; Polonen Jarmo; Placeres Marcos

Alue: Aarre ja Ella koulutusta

Sijainti: Live Meeting

Milloin: 20. tammikuuta 2014 14:00-16:00

Hei!

Aarre ja Ella koulutusta ja avoimia kysymyksiä. Kertausta.

T: Eija

-----

Savolainen Eija on kutsunut sinut online-kokoukseen, jossa käytetään Microsoft® Office Communications Server -palvelinta.

[Liity kokoukseen.](#)

Varmista ennen kokousta, että Microsoft Office Live Meeting -asiakas on asennettu:

- Yhteys muodostetaan kohteesta [organisaation Corporation verkossa](#)
- Yhteys muodostetaan kohteesta [organisaation Corporation verkon ulkopuolella](#)

**VIANMÄÄRITYS**

Jos kokoukseen liittyminen ei onnistu, käynnistä Office Live Meeting ja liity kokoukseen käyttämällä seuraavia tietoja:

Jos haluat nähdä tämän henkilön sosiaalisten verkkojen päivitykset ja sähköpostiviestit, napsauta kuvaa.

Tarkastele työtovereitasi profiilivalkuvia ja aktiviteettipäivityksiä Outlookissa muodostamalla yhteys sosiaalisiin verkkoihin. Voit lisätä verkkoja napsauttamalla tätä.

Liite 27. Workshopin perusteella tehdyt kehitystoimenpiteet CRM - järjestelmään

1(1)

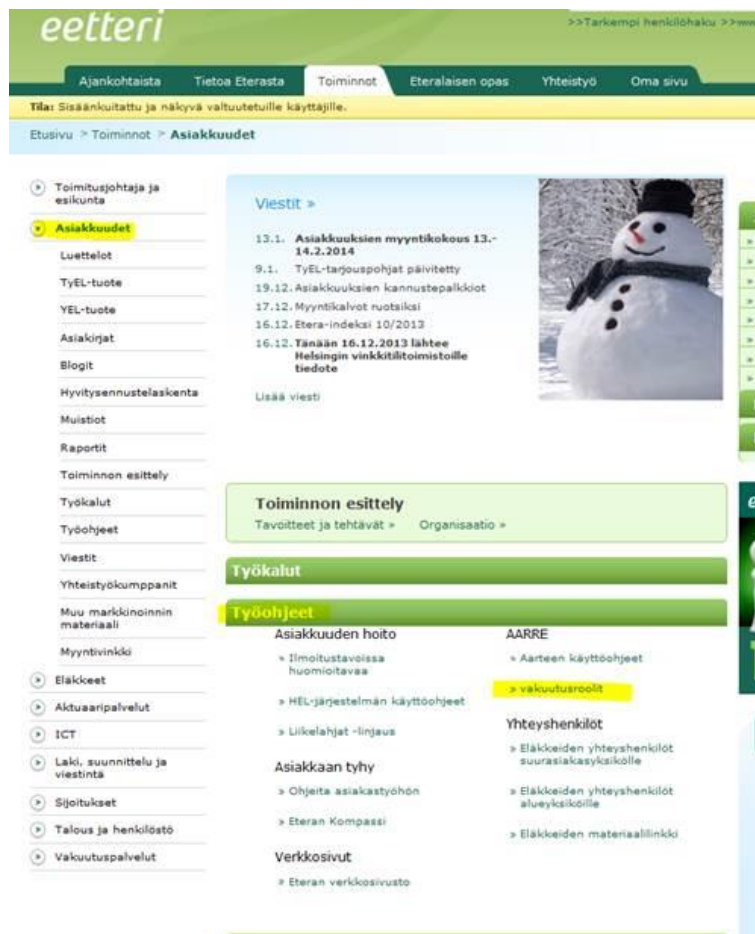
Hei,

Aarteen koulutuksissa oli puhetta lyhyestä ohjeesta koskien vakuutusrooleja.

Osoitteessa Eetteri > Toiminnot > Asiakkuudet > Työohjeet > AARRE löytyy vakuutusroolit-linkki, jossa luvattu ohje/esimerkki. Koitin kuvata roolien muodostumisen mahdollisimman yksinkertaisesti. Laittakaa viestiä, jos kaipaatte ohjeeseen tarkennusta tai se on muuten epäselvä, niin päivitän sitä.

Samoin, ottakaa reilusti yhteyttä, jos kaipaatte apuja/tukea omien asiakkaiden vakuutusroolien päivitykseen. Eija tai minä tulemme mielellämme auttamaan teitä joko omalle koneellenne tai sitten henkilökohtaisesti livein välityksellä.

Mukavaa viikkoa!



12.3.2014

**TULOSPALKKIO VUODELLE 2014, Riku Koivusalo**

**Tulospalkkio muodostuu seuraavista tekijöistä**

1. aktiivisuus
2. siirrot ja uusmyynti
3. yksikön myynti

Kukin osio lasketaan erikseen. Palkkaan ja muuhun palkkion määrittelyyn ja oikeuteen käytetään

Eläkeyhtiö X:n yleisiä tulospalkkauksen sääntöjä. Poikkeuksena sääntöihin tulospalkkion perusteena

oleva palkka on kaikilla, joilla on autoetu, rahapalkan sijaan autoedulla korjattu rahapalkka.

Tämän sopimuksen maksimitulospalkkio on 3 kk:n palkka.

**1. Aktiivisuus palkkio max. 0,75 kk:n palkka**

**a. Asiakastapaamiset; 0,5 kk:n palkka**

- kaikista asiakastapaamisista tulee olla tehty merkintä Aarre-järjestelmään
- suurasiakasyksikössä kaikkiin ja alueyksiköissä 80 %:iin Riku Koivusalon vastuulla olevista asiakkaista tulee olla tehty vuositapaaminen
- **asiakkaille tulee olla lähetetty vuositapaamisesta muistio, joka on tallennettu Aarrejärjestelmään**

**Aarrejärjestelmään**

**b. Tarjoukset; 0,25 kk:n palkka**

- tarjousten tavoite on 16 kpl vuodessa, suurasiakkaat
  - tarjousten tavoite on 40 kpl vuodessa, alueet
  - **tarjouksista pitää olla merkintä Aarre-järjestelmässä sekä niiden tulee olla lähetetyt asiakkaalle**
  - huomioidaan tarjoukset potentiaaliasiakaskuntaan sekä lisämyyntitarjoukset omaan asiakaskuntaan
  - tarjouksia laskettaessa huomioidaan omaan segmenttiin tehdyt tarjoukset
    - o suurasiakasyksikössä yrityksen kokonaispalkkasumma vähintään 2.000.000€
    - o alueilla yrityksen kokonaispalkkasumma yli 300.000€
- Palkkio maksetaan sovitun asiakastapaamistavoitteen ja tarjousten kappalemäärätavoitteen toteutuessa koko vuoden osalta, kummastakin erikseen. Palkkion maksun edellytyksenä on, että Riku Koivusalo on pysynyt henkilökohtaisessa vuosibudjetissaan.

**2. Henkilökohtainen myyntitavoitteen toteutuminen, palkkio max. 2 kk:n palkka**

Jokaiselle asiakaspäällikölle määritellään henkilökohtainen myyntitavoite (nettosiirrot + uusmyynti).

Tämä on tulospalkkion saavuttamisen perusteena. Asiakaspäällikön henkilökohtaisen myyntitavoitteen toteutumisessa otetaan huomioon kaikki hänen tekemänsä myyntikohteet.

Etukäteen on sovittava Eläkeyhtiö X:n johdon/sijoitusten kautta tulevat poikkeukset myyntikohteista,

joita ei oteta huomioon laskettaessa henkilökohtaisia myyntitavoitteiden toteutumisia.

**Palkkio**

Nettosiirtotulos ja uusmyynti lasketaan neljännesvuosittain asiakaspäällikön henkilökohtaisen myynnin toteutumasta. Jokaisen neljänneksen painoarvo on yhtä suuri, eli maksimi palkkio on V2 kk:n palkan suuruinen neljännesvuosittain. Tämä neljännesvuoden tulospalkkio maksetaan kvartaalia seuraavana toisena kuukautena palkanmaksun yhteydessä.

**Tavoite**

Riku Koivusalon palkkasummapohjainen netto siirto- ja uusmyynti tavoite on vuodelle 2014 4.600.000 €. Kunkin neljänneksen tavoitteen on oltava vähintään 20 % vuositavoitteesta Neljännesvuosittainen

palkkasummapohjainen nettosiirto- ja uusmyyntitavoite on seuraava:

**1Q**

1.125.000 € = kk-palkka x 0,25

1.687.500 € = kk-palkka x 0,50

2Q

1.175.000 € = kk-palkka x 0,25

1. 762.500 € = kk-palkka x 0,50

3Q

1.175.000 € = kk-palkka x 0,25

1. 762.500 € = kk-palkka x 0,50

2(2)

4Q

1.125.000 € = kk-palkka x 0,25

1.687.500 € = kk-palkka x 0,50

Kokonaisnettomyynnin ylittäessä 5.750.000 € vuonna 2014 on tämän kohdan mukaan maksettava

palkkio kuitenkin vähintään kokonaisuudessaan 1,5 kk:n palkka. Aikaisemmin mahdollisesti maksetut tavoitepalkkiot vähennetään tästä palkkiosta.

### **3. Yksikön myyntitavoite, palkkio 0,25 kk:n palkka**

Tavoitteena on yksikön myyntitavoitteen saavuttaminen vuonna 2014. Palkkion maksun edellytyksenä

on, että Riku Koivusalo on pysynyt henkilökohtaisessa vuosibudjetissaan.

Eteläisen alueyksikön palkkasummapohjainen nettomyyntitavoite v. 2014 on 39.000.000 €

### **4. Riku Koivusalon vuosibudjetti**

Riku Koivusalon henkilökohtainen vuosibudjetti on 6.000 €. Tähän kuuluvat mm. seuraavat asiakkaisiin kohdistuvat kustannukset:

Tili: 7P, myynnin edistäminen ja neuvottelukulut:

Näitä kuluja ovat mm:

Asiakkaille tarjottavat lounaat/kahvit/alkoholi

Asiakastilaisuuksiin liittyvät ohjelmat (esim. teatteri, konsertti, golf, keilaus ym.) ja tähän liittyvät tarjoilut

Asiakkaille tarjotut asiakasseminaarien matka- ja majoituskulut

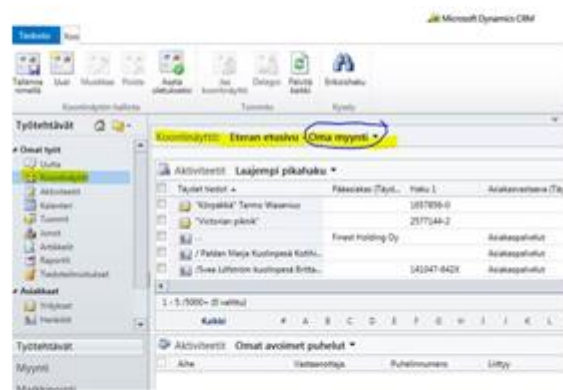
Asiakkaille ja yhteistyökumppaneille suunnatut muistamiset

## Aarteen koontisivu

- Jotta Aarteessa navigoiminen olisi sujuvampaa/nopeampaa on Kimi tehnyt teille uuden koontinäytön. Se löytyy koontinäytöt listasta nimellä "Oma myynti".
  - Tälle koontinäytölle on listattu:
    - omat avoimet puhelut
    - omat avoimet tapaamiset
    - omat tehdyt tapaamiset (edelliset 3kk)
    - kaikki omat avoimet mahdollisuudet
    - kaikki omat avoimet kampanjapalautteet

etera

## Aarteen koontisivu



etera

## Liite 30. TYEL ja YEL uusmyynti 2012

1(1)

## TELA ELÄKEVAKUUTUSMYynti 2012 / vuoden alusta

## TyEL-VAKUUTUKSET / vuoden alusta

kpl	1	2	3	%	4	5	6	%	7	8	9	%	10	11	12	%
Eläke-Fennia	333	600	858	17,3 %	1 054	1 334	1 571	16,1 %	1 712	1 897	2 069	14,7 %	2 233	2 357	2 441	13,7 %
Ilmarinen	450	828	1 184	23,8 %	1 468	1 899	2 268	23,2 %	2 311	2 852	3 201	22,7 %	3 508	3 803	4 121	23,2 %
LähiTapiola	228	503	840	16,9 %	1 170	1 658	2 047	21,0 %	2 388	2 865	3 318	23,5 %	3 638	3 997	4 363	24,6 %
Varma	330	722	1 026	20,6 %	1 319	1 689	2 047	21,0 %	2 315	2 650	2 998	21,2 %	3 301	3 524	3 672	20,7 %
Veritas	46	117	191	3,8 %	234	301	357	3,7 %	395	440	507	3,6 %	562	614	641	3,6 %
Etera	343	556	871	17,5 %	1 023	1 245	1 480	15,1 %	1 591	1 793	2 028	14,4 %	2 230	2 390	2 519	14,2 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1 730</b>	<b>3 326</b>	<b>4 970</b>		<b>6 268</b>	<b>8 126</b>	<b>9 770</b>		<b>10 712</b>	<b>12 497</b>	<b>14 121</b>		<b>15 472</b>	<b>16 685</b>	<b>17 757</b>	

## YEL-VAKUUTUKSET / vuoden alusta

kpl	1	2	3	%	4	5	6	%	7	8	9	%	10	11	12	%
Eläke-Fennia	629	1 071	1 536	18,5 %	1 909	2 331	2 580	17,9 %	2 739	2 998	3 283	16,4 %	3 499	3 729	3 889	15,1 %
Ilmarinen	834	1 493	2 120	25,5 %	2 632	3 167	3 655	25,4 %	3 939	4 550	5 055	25,3 %	5 522	6 059	6 667	25,8 %
LähiTapiola	1 092	1 563	2 052	24,7 %	2 496	3 076	3 554	24,7 %	4 037	4 627	5 129	25,7 %	5 644	6 140	6 763	26,2 %
Varma	697	1 191	1 694	20,4 %	2 105	2 528	2 977	20,7 %	3 363	3 782	4 203	21,0 %	4 630	5 001	5 438	21,1 %
Veritas	150	269	402	4,8 %	475	608	691	4,8 %	769	848	941	4,7 %	1 048	1 123	1 202	4,7 %
Etera	235	396	509	6,1 %	650	790	955	6,6 %	1 077	1 208	1 384	6,9 %	1 520	1 621	1 846	7,2 %
<b>Yhteensä</b>	<b>3 637</b>	<b>5 983</b>	<b>8 313</b>		<b>10 267</b>	<b>12 500</b>	<b>14 412</b>		<b>15 924</b>	<b>18 013</b>	<b>19 995</b>		<b>21 863</b>	<b>23 673</b>	<b>25 805</b>	



# Liite 31. TYEL ja YEL uusmyynti 2013

1(1)

## TELA ELÄKEVAKUUTUSMYynti 2013 / vuoden alusta

### TyEL-VAKUUTUKSET / vuoden alusta kum

kpl	1	2	3	%	4	5	6	%	7	8	9	%	10	11	12	%	
Eläke-Fennia	198	357	488	10,4 %	647	832	985	10,3 %	1 108	1 240	1 413	10,4 %	1 565	1 689	1 768	10,2 %	
Ilmarinen	559	949	1 309	27,9 %	1 650	2 078	2 490	26,1 %	2 809	3 116	3 489	25,6 %	3 867	4 164	4 446	25,8 %	ELO
LähiTapiola	351	827	1 117	23,8 %	1 559	2 097	2 564	26,8 %	2 954	3 371	3 649	26,8 %	4 158	4 446	4 634	26,8 %	37,1 %
Varma	389	773	1 034	22,0 %	1 277	1 575	1 928	20,2 %	2 264	2 565	2 858	21,0 %	3 154	3 359	3 589	20,7 %	
Veritas	58	114	188	4,0 %	236	286	339	3,5 %	384	413	464	3,4 %	504	548	583	3,4 %	
Etera	240	385	560	11,9 %	790	1 056	1 246	13,0 %	1 398	1 548	1 766	12,9 %	1 963	2 155	2 263	13,1 %	
<b>Yhteensä</b>	<b>1 795</b>	<b>3 405</b>	<b>4 696</b>		<b>6 159</b>	<b>7 924</b>	<b>9 552</b>		<b>10 917</b>	<b>12 253</b>	<b>13 639</b>		<b>15 211</b>	<b>16 361</b>	<b>17 263</b>		

### YEL-VAKUUTUKSET / vuoden alusta kum

kpl	1	2	3	%	4	5	6	%	7	8	9	%	10	11	12	%	
Eläke-Fennia	390	680	890	12,1 %	1 131	1 456	1 626	12,3 %	1 787	1 986	2 201	11,9 %	2 362	2 534	2 750	11,7 %	
Ilmarinen	868	1 473	2 094	28,4 %	2 614	3 229	3 660	27,8 %	4 038	4 547	5 112	27,8 %	5 649	6 147	6 731	28,5 %	ELO
LähiTapiola	798	1 447	2 061	27,9 %	2 604	3 151	3 618	27,5 %	4 055	4 619	5 101	27,7 %	5 569	5 992	6 430	27,3 %	38,9 %
Varma	732	1 155	1 563	21,2 %	2 053	2 435	2 758	20,9 %	3 048	3 451	3 893	21,1 %	4 296	4 640	5 033	21,3 %	
Veritas	149	278	388	5,3 %	510	609	701	5,3 %	796	875	964	5,2 %	1 060	1 139	1 213	5,1 %	
Etera	156	260	381	5,2 %	557	682	813	6,2 %	912	1 047	1 148	6,2 %	1 232	1 342	1 425	6,0 %	
<b>Yhteensä</b>	<b>3 093</b>	<b>5 293</b>	<b>7 377</b>		<b>9 469</b>	<b>11 562</b>	<b>13 176</b>		<b>14 636</b>	<b>16 525</b>	<b>18 419</b>		<b>20 168</b>	<b>21 794</b>	<b>23 582</b>		

Liite 32. TYEL ja YEL uusmyynti 2014

1(1)

TELA ELÄKEVAKUUTUSMYynti 2014 / vuoden alusta

TyEL-VAKUUTUKSET/ vuoden alusta

kpl	1	2	3	%	4	5	6	%	7	8	9	%	10	11	12	%
Elo	548	1 059	1 458	31,6 %	2 144	2 763	3 423	35,9 %	3 848	4 229	4 668	34,2 %	5 140	5 441	5 781	33,4 %
Ilmarinen	507	930	1 261	27,3 %	1 671	2 071	2 466	25,9 %	2 709	3 044	3 392	24,9 %	3 780	4 085	4 384	25,3 %
Varma	398	751	1 012	21,9 %	1 296	1 634	2 008	21,1 %	2 313	2 642	3 231	23,7 %	3 549	3 790	3 967	22,9 %
Veritas	62	130	192	4,2 %	231	291	388	4,1 %	459	512	555	4,1 %	631	675	736	4,3 %
Etera	283	530	694	15,0 %	881	1 052	1 252	13,1 %	1 421	1 610	1 799	13,2 %	2 016	2 242	2 426	14,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1 798</b>	<b>3 400</b>	<b>4 617</b>		<b>6 223</b>	<b>7 811</b>	<b>9 537</b>		<b>10 750</b>	<b>12 037</b>	<b>13 645</b>		<b>15 116</b>	<b>16 233</b>	<b>17 294</b>	

YEL-VAKUUTUKSET/ vuoden alusta

kpl	1	2	3	%	4	5	6	%	7	8	9	%	10	11	12	%
Elo	1 078	1 868	2 660	36,8 %	3 308	3 958	4 638	37,1 %	5 191	5 770	6 354	36,5 %	6 924	7 465	7 996	36,0 %
Ilmarinen	878	1 454	2 018	27,9 %	2 526	3 065	3 623	29,0 %	3 999	4 490	5 052	29,0 %	5 572	6 048	6 565	29,6 %
Varma	735	1 163	1 593	22,1 %	1 939	2 301	2 609	20,9 %	2 975	3 321	3 696	21,2 %	4 044	4 337	4 594	20,7 %
Veritas	132	267	378	5,2 %	470	575	693	5,5 %	817	906	998	5,7 %	1 131	1 228	1 309	5,9 %
Etera	253	397	572	7,9 %	708	820	950	7,6 %	1 063	1 168	1 299	7,5 %	1 450	1 595	1 725	7,8 %
<b>Yhteensä</b>	<b>3 076</b>	<b>5 149</b>	<b>7 221</b>		<b>8 951</b>	<b>10 719</b>	<b>12 513</b>		<b>14 045</b>	<b>15 655</b>	<b>17 399</b>		<b>19 121</b>	<b>20 673</b>	<b>22 189</b>	



